



global forum for rural advisory services  
forum mondial pour le conseil rural  
foro global para los servicios de asesoría rural

# Guía para EVALUAR LA EXTENSION RURAL

**GFRAS es el Foro Global de Servicios de Asesoría Rural.** GFRAS está compuesto por grupos, a nivel mundial, de personas que tienen interés en los servicios de asesoría rural (SAR). La misión de este Foro es que las personas interesadas en los SAR brinden apoyo y liderazgo acerca de los servicios de asesoría agrícola y rural pluralistas, orientados por la demanda. GFRAS realiza esto en el contexto de la agenda de desarrollo global, con miras a promover un crecimiento sostenible y reducir la pobreza.

ESTA GUÍA PARA EVALUAR LA EXTENSION RURAL  
ha sido publicada por



Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural  
c/o Agridea Eschikon 28  
8315 Lindau  
Suiza  
Tel. 0041-(0)52 354 97 64  
info@g-fras.org  
www.g-fras.org

#### AUTORES

Ian Christoplos  
Peta Sandison  
Sanne Chipeta

#### CREDITOS

Esta guía fue subvencionada por la Fundación Bill y Melinda Gates.  
Los resultados y conclusiones contenidos en la misma son responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente la posición o políticas de la Fundación Bill y Melinda Gates.  
El Instituto de Recursos Naturales (NRI) contribuyó con los documentos de antecedentes y una versión anterior de esta Guía.

#### DISEÑO Y MAQUETACION

Marianne Kalriis

#### FOTOS

Ian Christoplos, Investigación para el Desarrollo, Glemminge  
Sanne Chipeta, Knowledge Centre for Agriculture, Servicio Danés de Asesoría Agrícola  
Torben Huus-Bruun, Knowledge Centre for Agriculture, Servicio Danés de Asesoría Agrícola

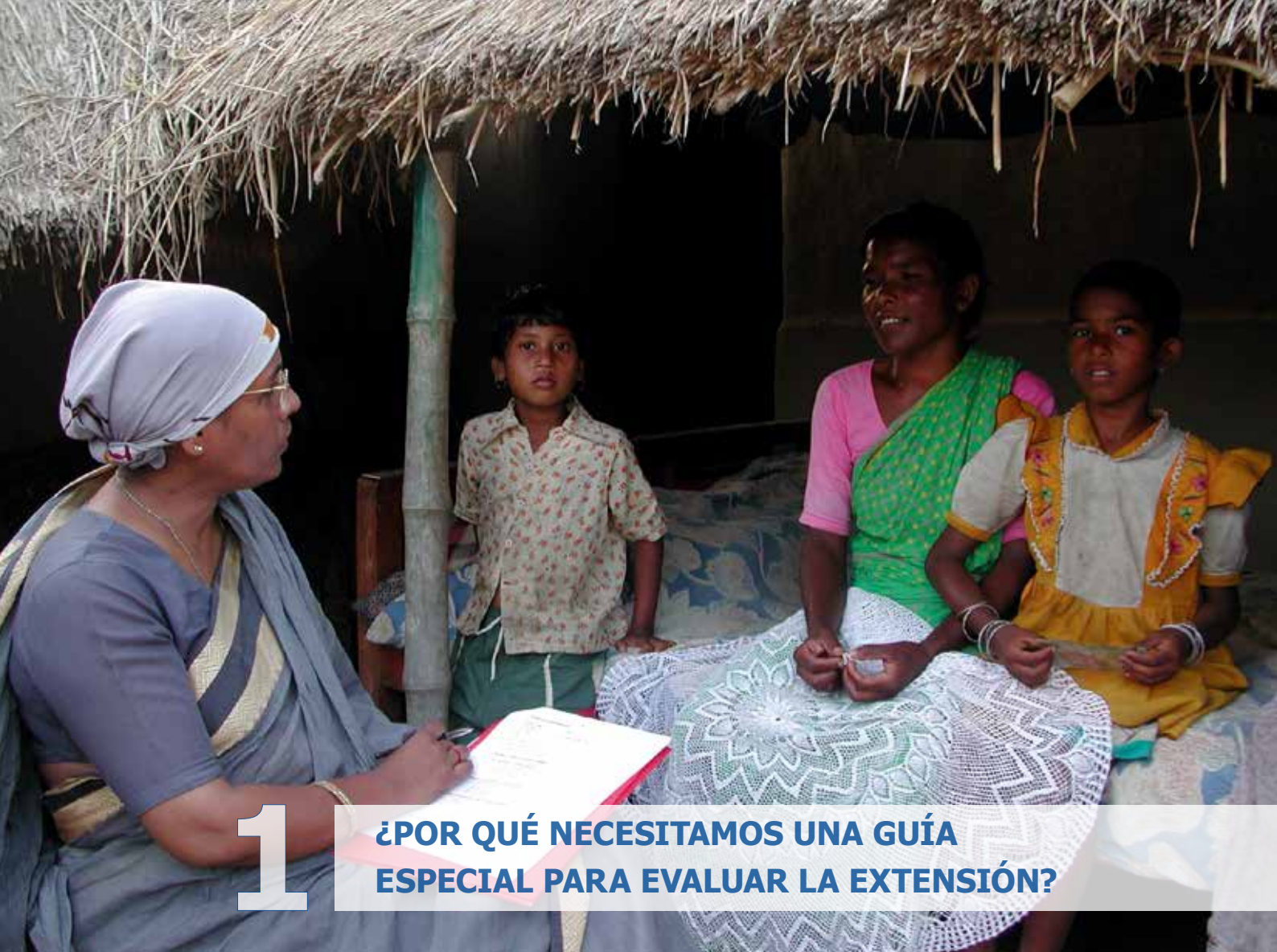
#### CUBIERTA

X. Fonseca/CIMMYT

Abril 2012

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. ¿Por qué necesitamos una guía especial para evaluar la extensión?</b>                             | <b>2</b>  |
| ¿Qué es extensión?  | 3         |
| ¿Por qué es importante la extensión (y por qué necesita ser evaluada)?                                  | 5         |
| “Relación precio- calidad” y “resultados” en la extensión   | 6         |
| ¿Qué es evaluación?   | 6         |
| Seguimiento y líneas base   | 7         |
| Marco de resultados y teorías de cambio   | 11        |
| <b>2. Diseño de evaluación de la extensión</b>  | <b>14</b> |
| ¿Evaluar para quién? Utilización de una evaluación enfocada   | 14        |
| ¿Por qué evaluar? Rendición de cuentas y aprendizaje  | 17        |
| Criterios de evaluación   | 20        |
| La elección de enfoques y métodos de evaluación   | 22        |
| Costos de la evaluación   | 24        |
| <b>3. Desafíos en la evaluación de las intervenciones de extensión</b>                                  | <b>27</b> |
| Visualizando de la extensión como parte del sistema de innovación                                       | 27        |
| Estableciendo impactos de extensión dentro de sistemas complejos  | 30        |
| La evaluación de la extensión en un mundo volátil   | 31        |
| <b>4. Evaluación de la intervención de extensión más adecuada</b>                                       | <b>34</b> |
| La más adecuada en relación a los diferentes clientes de la extensión                                   | 35        |
| Mejor adaptación en relación con opciones metodológicas   | 40        |
| Mejor adaptación para la sostenibilidad financiera  | 41        |
| <b>5. Evaluación del pluralismo</b>   | <b>43</b> |
| ¿Está la intervención enfocada apropiadamente dentro de la cadena de valor?                             | 45        |
| <b>6. Evaluación de la rendición de cuentas a los clientes</b>  | <b>47</b> |
| <b>7. Evaluación de los desafíos de los recursos humanos en la evaluación de extensión</b>              | <b>51</b> |
| <b>8. Evaluación de la sostenibilidad de las intervenciones de extensión</b>                            | <b>55</b> |
| ¿Pueden las evaluaciones juzgar la sostenibilidad?  | 55        |
| Adaptabilidad a los cambios   | 55        |
| La sostenibilidad y la propiedad  | 57        |
| Evaluación de la sostenibilidad en los sistemas involucrados  | 57        |
| <b>9. Mirando hacia adelante: mejorando y garantizando la utilidad de la evaluación de la extensión</b> | <b>58</b> |





# 1

## ¿POR QUÉ NECESITAMOS UNA GUÍA ESPECIAL PARA EVALUAR LA EXTENSIÓN?

El propósito es apoyar, a quienes participan en evaluaciones de extensión, a llevar a cabo evaluaciones más exhaustivas, rigurosas, confiables y útiles. La Guía ayuda a los lectores a comprender los diferentes tipos de evaluación, a tomar decisiones sobre lo que resulta más apropiado a sus circunstancias y a acceder a otras fuentes de información teórico-prácticas.

Esta Guía ha sido desarrollada por el Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural (GFRAS<sup>1</sup>). Antes de elaborar la Guía, se llevó a cabo<sup>2</sup> una meta-evaluación de las evaluaciones de extensión y una meta-revisión de métodos<sup>3</sup>. A través de estas acciones se llegó a la conclusión de que hasta el momento las evaluaciones de extensión no han servido de apoyo al aprendizaje y desarrollo de capacidades en las organizaciones – que habrían sido la base para mejorar los servicios de extensión; ya que existe una fuerte necesidad de orientación, especialmente en el sentido de seleccionar métodos de evaluación de extensión que puedan manejar las complejas situaciones que existen en los sistemas y programas de extensión, mismas que deben ser tomadas en cuenta. Además se encontró que se puede echar mano de varias herramientas y propuestas disponibles, para adaptarlas a la evaluación de la extensión. Por tanto,

esta Guía no es una caja de herramientas adicional de evaluación, sino que ofrece ideas, conceptos y principios – basados en los principios para extensión<sup>4</sup> de GFRAS. El propósito es ayudar a las personas involucradas en la evaluación de la extensión, a optar por el mejor método de llevar a cabo evaluaciones más completas, rigurosas, confiables y útiles. La Guía ayuda a los lectores a comprender los diferentes tipos de evaluación para tomar mejores decisiones sobre lo que es más apropiado de acuerdo a sus circunstancias y para acceder a otras fuentes de información teórico-prácticas. La Guía está destinada principalmente a ser utilizada por cuatro grupos interesados:

- Los encargados de poner en marcha las evaluaciones y gestionarlas
- Evaluadores profesionales y personal responsable de sistemas de seguimiento

- Profesionales que entrenan y capacitan a los evaluadores
- Investigadores que buscan formas de aunar sus esfuerzos con las iniciativas de evaluación.

Las evaluaciones de esta Guía -destinadas a informar- pueden ser utilizadas por un grupo más amplio de partes interesadas, incluyendo responsables de políticas de los ministerios de agricultura, medioambiente, y finanzas, así como por agencias internacionales.

La Guía comienza esbozando el significado actual de 'extensión' e indica por qué es especialmente importante hacer uso de ella para mejorar estos servicios. A continuación, se plantea la definición de 'evaluación' para propósitos de la Guía. Ciertas cuestiones fundamentales aquí presentadas resultan importantes para evaluar la extensión.

Las últimas secciones son un marco normativo para la evaluación de la extensión que se estructura en torno a cinco áreas claves identificadas por GFR AS<sup>4</sup>:

- Enfoque en propuestas adecuadas
- Adoptar el pluralismo
- Aumentar la rendición de cuentas a los clientes rurales
- Desarrollar recursos humanos
- Garantizar la sostenibilidad.

Estas áreas son analizadas respecto a la forma de evaluar la oportunidad y eficacia de las intervenciones de extensión dentro de una determinada política y contexto socio-económico. Por 'intervención', esta Guía se refiere a proyectos, programas, esfuerzos de reformas y otras actividades para mejorar el impacto de la provisión de servicios de extensión.

El seguimiento y evaluación de la extensión deben reflejar la diversidad de los sistemas de extensión, motivados por la combinación de los objetivos de agricultores, gobiernos, empresas privadas, investigadores y otros grupos en el sistema de innovación y dentro de un desarrollo rural más amplio. La asesoría brindada aquí consiste de un menú de enfoques, preguntas de evaluación, marcos conceptuales y señales de problemas que resultan particularmente relevan-

tes en el seguimiento y evaluación de la extensión.

En esta Guía, los criterios de lo que se supone que es una "buena extensión", están fuertemente vinculados a las áreas que GFRAS ha identificado como importantes para el desarrollo de los sistemas de extensión eficaces y sostenibles. Muchas intervenciones se esforzarán por hacer cambios solamente en algunas áreas. La evaluación debe reconocer que inevitablemente se hará más hincapié en algunas áreas de la reforma que en otras, pero esto ayuda a las partes interesadas a reconsiderar si estas prioridades son realmente las adecuadas. Por esta razón, los lectores deben identificar los aspectos que resulten relevantes en las intervenciones que estén evaluando en particular, y hacer su propia elección de entre las diversas sugerencias de esta Guía.

### ¿Qué es extensión?

Tanto agricultores como otros actores del desarrollo rural necesitan mayor acceso a la información, conocimiento y asesoría, y deben vincularse con otros actores en los mercados agroalimentarios y cadenas de valor. Ésta es una condición previa para que se alivie la pobreza rural, mejoren los medios de vida y los recursos naturales sean manejados de una manera más sostenible. GFRAS fue creado con el fin de apoyar el mejoramiento de los servicios de extensión para manejar estos retos; además, ha identificado que una mejor evaluación de la extensión es un elemento crucial de tales esfuerzos.

El ámbito de aplicación de la Guía es bastante amplio en cuanto a la gama de "servicios de extensión" a evaluar. Los días en que la extensión era tarea de los organismos del sector público, han terminado. Los servicios de extensión que se evalúan actualmente pueden consistir en: un vendedor de insumos asesorando a un agricultor sobre qué semillas plantar, una estación de televisión transmitiendo el pronóstico del tiempo, un supermercado asesorando a comerciantes sobre las normas requeridas para las verduras que compran, o una organización de agricultores haciendo lobby por una investigación que refleje las demandas de sus

El seguimiento y evaluación de la extensión deben reflejar la diversidad de los sistemas de extensión, impulsados por la combinación de objetivos de agricultores, gobiernos, empresas privadas, investigadores y otros grupos en el sistema de innovación y dentro de las intervenciones de desarrollo rural más amplias.

Los días en que la extensión era tarea de los organismos del sector público, han terminado. Los servicios de extensión que se evalúan actualmente pueden consistir en: un vendedor de insumos asesorando a un agricultor sobre qué semillas plantar, una estación de televisión transmitiendo el pronóstico del tiempo, un supermercado asesorando a comerciantes sobre las normas requeridas para las verduras que compran, o una organización de agricultores haciendo lobby por una investigación que refleje las demandas de sus miembros por nuevas tecnologías.

miembros por nuevas tecnologías. Los variados sistemas de extensión que existen en los diferentes países son el resultado de factores históricos y políticos que han dado forma a las ideas locales sobre las responsabilidades del Estado, la sociedad civil y el sector privado, al servir a varios grupos de agricultores.

La extensión puede incluir servicios dentro de tres áreas:

### **Transferencia de tecnología e información**

- Difusión e intercambio de conocimientos sobre tecnologías, nuevas investigaciones, mercados, insumos, servicios, tiempo y clima
- Pruebas en finca y adaptación de nuevas tecnologías y prácticas
- Vincular a los agricultores y sus organizaciones con la investigación y otras instituciones generadoras de tecnología
- Apoyo a la implementación de políticas de gobierno a través de la información, sensibilización y asesoramiento de opciones tecnológicas, incluyendo la administración de la tierra, seguridad alimentaria y sanidad animal
- Aumento de la conciencia de las nuevas oportunidades para la certificación de un comercio “verde” justo, y otros métodos de producción
- Educación en nutrición y ciencias aborígenes.

La evaluación de éstos servicios a menudo examina la transferencia de tecnología y conocimiento y evalúa los resultados en términos de adaptación de tecnología y nivel de conocimiento entre los usuarios.

### **Consejos relacionados con gestión empresarial, organizacional y explotación agrícola**

- Asesoría a agricultores independientes, grupos de agricultores, organizaciones de agricultores, cooperativas y otras empresas agrícolas con respecto a la forma de llegar a los mercados
- Desarrollo de la capacidad de gestión empresarial entre los pequeños agricultores y otros empresarios locales
- Apoyo a los procesos de desarrollo institucional y a las innovaciones sociales, institucionales y organizacionales

- Desarrollo de organizaciones de agricultores formales e informales y organizaciones de jóvenes rurales, ayudándolos a articular sus demandas
- Asesoría legal y fiscal.

Al evaluar este tipo de asesoría, la atención se centrará en el desarrollo organizacional y empresarial y los efectos directos a ser evaluados serán organizacionales, y consistirán en cambios de negocio y nuevas formas de redes.

### **Facilitación e intermediación en el desarrollo rural y en las cadenas de valor**

- Colaboración en la intermediación y promoción del aprendizaje social entre los actores del mercado
- Vinculación de los pequeños agricultores, empresarios rurales y otros miembros de la comunidad agrícola con las instituciones que ofrecen formación y entrenamiento en ámbitos relacionados con el sector agrícola
- Facilitación de vínculos entre los agricultores, sus organizaciones y los sectores público y privado
- Contribución al desarrollo de políticas y programas más adecuados, facilitando la retroalimentación de los agricultores, empresarios y asesores locales
- Facilitación para acceder a los servicios rurales que no son de extensión, tales como servicios de seguros, fitosanitarios y de certificación, y a los programas de subvenciones públicas, incluyendo el pago por servicios ambientales y otros planes relacionados con créditos de carbono
- Facilitación a los agricultores y empresarios locales al acceso a crédito de instituciones financieras rurales
- Mediación en conflictos de recursos naturales.

La evaluación de este tipo de servicios se centrará en los efectos directos en forma de cambios dados en las relaciones entre los actores de las cadenas de mercado y las cadenas de valor, y evaluará el empoderamiento y el éxito de los agricultores y empresarios locales en la vinculación con el mercado.

Esta Guía está estructurada para brindar orientación con el fin de garantizar

A menudo, las evaluaciones están diseñadas simplemente para que las agencias de extensión den cuenta de lo bien que los agricultores han adoptado nuevas tecnologías. Podría valer la pena explorar esta situación con el fin de juzgar el desempeño de muchos servicios de extensión. Pero también es importante reconocer que ésta es sólo una de las tareas que realizan los actuales sistemas de extensión.



que los enfoques de la evaluación reflejen estos tres tipos de servicios e incrementen la comprensión de cómo la extensión encaja con el desarrollo rural.

A menudo, las evaluaciones están diseñadas simplemente para que las agencias de extensión den cuenta de lo bien que los agricultores han adoptado nuevas tecnologías. Podría valer la pena explorar esta situación, con el fin de juzgar el desempeño de muchos servicios de extensión. Pero también es importante reconocer que ésta es sólo una de las tareas que realizan los actuales sistemas de extensión.

En conjunto, las anteriores categorías de servicios de extensión pueden hacer que los clientes tengan un mayor empoderamiento en la capacidad de tomar decisiones sobre tecnologías, en base a información, comprender el modo de participar en los mercados, y encontrar maneras efectivas de lidiar con autoridades públicas y con empresas privadas. Por lo tanto, para los evaluadores una 'metapregunta' es si se alcanzaron o no los objetivos; es decir ¿tienen los clientes un mayor control de sus granjas, empresas y medios de vida?

### ¿Por qué es importante la extensión (y por qué necesita ser evaluada)?

Hay conciencia, cada vez más creciente, de que muchas de las reformas que son necesarias con urgencia para lograr la seguridad alimentaria, el desarrollo del mercado y el cambio climático, sólo serán eficaces si se encuentran instituciones de asesoría sólidas ahí para brindar su apoyo a las poblaciones rurales.

Para mejorar y optimizar la contribución de extensión a los medios de vida rurales, es esencial supervisar y evaluar sus logros. Un seguimiento de calidad y una evaluación basada en información confiable de efectos directos e impactos de servicios, son una base para el aprendizaje estructurado a partir de la experiencia. Así mismo, el seguimiento y evaluación son esenciales para asegurar que quienes apoyan e intervienen en el mejoramiento de los servicios de asesoría, sean responsables tanto ante los clientes directos de estos servicios como ante gobiernos,



La extensión puede incluir consejos para agricultores independientes, grupos de agricultores u organizaciones de agricultores respecto a la forma de comercializar sus productos.

organizaciones de agricultores y otras personas que invierten en mejorar la extensión.

Tanto la inversión internacional, como la nacional y la privada está creciendo rápidamente en el sector de la extensión. Los ciudadanos y sus representantes electos están exigiendo mayores asignaciones económicas para extensión en sus países como parte de la cooperación al desarrollo para aliviar el hambre y aumentar la producción y, por lo tanto, reducir la volatilidad en los precios de los alimentos, lidiar con los intensos fenómenos meteorológicos y el cambio climático inminente, mitigar el futuro cambio climático y ayudar a los sectores rurales de escasos recursos, a mantener sus medios de vida a pesar de los cambios dramáticos en los sistemas agroalimentarios. Ese mayor deseo de inversión que se ha demostrado, es bueno, pero hay que señalar que algunos planes y paquetes de extensión que han sido ensamblados rápidamente en respuesta a estas crisis, han incluido propuestas que han demostrado ser ineficaces o insostenibles en el pasado. Esto subraya, además, cómo los esfuerzos por aplicar y aprender de actuales y anteriores evaluaciones son importantes para evitar repetir errores del pasado.

Las evaluaciones deben evaluar cuán efectivamente han ayudado los organismos de extensión a los agricultores a alcanzar sus propias metas, y velar por el interés público. Por ello es importante trascender el supuesto implícito de que el “valor” simplemente se debe medir en términos de aumento de la producción, que es muy común en muchas evaluaciones actuales de las intervenciones de extensión.

## “Relación calidad-precio” y “resultados” en la extensión

Tanto a nivel nacional como entre organizaciones internacionales y organismos bilaterales está aumentando la demanda de evidencias de “relación -precio- calidad” y “resultados”. GFRAS ha autorizado la producción de esta Guía porque se supone que un documento destacado sobre el valor de la extensión conducirá a mayores y más adecuadas inversiones.

Algunos de los valores generados por la extensión, tales como el mejoramiento de la productividad y de los ingresos, pueden y deben ser cuantificados como parte de las evaluaciones. Sin embargo, la extensión también trata del conocimiento y el aprendizaje que generan los valores? en términos de “calidad” y sostenibilidad de los medios de vida rurales. Estos son los resultados que a menudo son difíciles de medir cuantitativamente en el corto plazo. Por otra parte, algunos están relacionados con lo que valoran los clientes de la extensión, mientras que otros se refieren a los intereses públicos. Los agricultores y el público en general pueden, por ejemplo, tener diferentes objetivos en relación con la protección del medio ambiente. Las inversiones en extensión apuntan a transformaciones complejas sobre cómo vive la gente y cómo manejan sus recursos naturales. Estas transformaciones pueden ser rigurosamente evaluadas, pero requieren de métodos mixtos. Para evaluar su valor se necesita de datos cualitativos y cuantitativos, así como el reconocimiento de que los procesos de cambio que resultan de la extensión son no lineales, dinámicos y multidimensionales. Encargarse de éstas evaluaciones complejas requiere

de tiempo y de evaluadores altamente calificados, y es posible que los aspectos más importantes de los cambios no sean medibles al final de un proyecto. En intervenciones financiadas por donantes, la sostenibilidad puede sólo ser evaluada de manera verificable, tiempo después que la financiación externa haya sido discontinuada.

La relación precio- calidad debe reflejar resultados “valorados” por los agricultores como usuarios de los servicios de extensión. También hay valores que necesitan ser evaluados en relación con los objetivos más amplios de interés público que tienen que ver con la seguridad alimentaria nacional, la biodiversidad y la sostenibilidad ambiental. Puede o no haber una superposición entre los valores que los agricultores, los gobiernos y el público en general se esfuerzan por alcanzar. Las evaluaciones deben evaluar cuán efectivamente han ayudado los organismos de extensión a los agricultores a alcanzar sus propias metas, y velar por el interés público. Por ello es importante trascender el supuesto implícito de que el “valor”? simplemente se debe medir en términos de aumento de la producción, que es muy común en muchas evaluaciones actuales de las intervenciones de extensión.

## ¿Qué es evaluación?

El término “evaluación” es usado de muchas maneras. Se puede referir a una amplia variedad de actividades dirigidas a una serie de usos. Esta Guía se centra en la evaluación con respecto a un proceso estructurado de recopilación, análisis y emisión de juicios sobre un determinado

## ROLES COMPLEMENTARIOS PARA DAR SEGUIMIENTO Y EVALUAR<sup>6</sup>

### Seguimiento

- Recolección rutinaria de información
- Proyecto de rastreo
- Medición de eficacia

*Pregunta: ¿Está haciendo el proyecto bien las cosas?*

### Evaluación

- Análisis de información
- Evaluación de efectividad e impacto
- Confirmación de las expectativas del proyecto
- Medición de impactos

*Pregunta: ¿Está el proyecto haciendo bien las cosas?*



sistema o intervención. Una de las definiciones más utilizadas de evaluación es el aplicado por la OCDE/DCD<sup>5</sup>:

La evaluación es la valoración sistemática y objetiva de un proyecto, política o programa que se está llevando a cabo o que ha sido concluido, junto con su diseño, implementación y resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y logro de objetivos, la eficiencia del desarrollo, su efectividad, impacto y sostenibilidad. Una evaluación deberá proporcionar información confiable y útil, permitiendo incorporar las lecciones aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes. La evaluación también se refiere al proceso de determinar el valor o la importancia de una actividad, política o programa.

El principal objetivo de esta Guía es brindar apoyo para evaluar sistemas de extensión en general. También pretende ser útil para aquellos que evalúan proyectos de extensión. Dentro de la cooperación para el desarrollo, la mayoría de las evaluaciones de extensión se centran en proyectos específicos. Sin embargo, en la actualidad la prestación de servicios de extensión es normalmente parte de los sistemas de servicios de extensión en marcha. Es esencial (a) garantizar que las evaluaciones de proyectos contribuyen a un conocimiento más amplio sobre cómo mejorar los sistemas de extensión e incluso sistemas generales de innovación y cadenas de valor, y (b) centrarse en las implicaciones del contexto para la evaluación precisa de la sostenibilidad y el impacto de proyectos.

Este objetivo está en consonancia con el cambio que se está dando actualmente en la cooperación para el desarrollo lejos de las modalidades del proyecto y hacia intervenciones para mejorar los programas en curso y la formulación de políticas y su implementación. Las intervenciones financiadas por donantes se están alineando con los sistemas y prioridades nacionales. Esta Guía está destinada a contribuir con éste proceso y asume que estas nuevas modalidades, aprobadas en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda continuarán siendo, cada vez, la norma en los esfuerzos de desarrollo.

Por último, la diferencia entre evaluación e investigación de los sistemas

de extensión no siempre es clara. Esta Guía está dirigida principalmente a aquellas empresas encargadas de evaluaciones de intervenciones específicas. Sin embargo, la Guía presenta temas claves a ser considerados cuando se planifican evaluaciones de investigación de sistemas de extensión, y también para investigaciones sobre interacciones entre extensión y agricultor. Los grandes programas de investigación en relación a cómo los agricultores interactúan con la extensión requieren, de alguna manera, diferentes enfoques metodológicos. Una vez más, la Guía tiene como objetivo proporcionar un consejo útil, pero es probable que se requiera de metodologías más profundas para iniciativas de investigación.

### Seguimiento y líneas base

Las funciones de seguimiento y evaluación son complementarias. El seguimiento es por lo general una condición previa para una buena evaluación. Los datos deben ser recogidos sistemáticamente para dar seguimiento al progreso y ser mejorado durante el transcurso de una intervención, y es necesario si es que los equipos de evaluación podrían hacer luego una evaluación rigurosa y verificable de los avances que se han realizado.

A menudo las evaluaciones son criticadas por no tener una base de pruebas suficiente. Esto se debe generalmente a la ausencia de datos de seguimiento, información que es imposible recoger en la propia evaluación. Muchas evaluaciones están diseñadas en base a suposiciones de que se dispone de una cantidad razonable de datos de calidad, para darse cuenta después que esto no es verdad.

La OCDE/DCD<sup>6</sup> define el monitoreo como:

Una función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos de indicadores específicos para proporcionar a la alta gerencia y a las principales partes interesadas información sobre el desarrollo de una intervención que se encuentra en marcha con indicadores sobre el grado de avance y cumplimiento de los objetivos y el progreso del uso de fondos asignados.

El seguimiento puede ser más que una forma de producir información sobre el desempeño. En el caso de aplicar métodos

El monitoreo puede ser mucho más que una forma de producir información sobre el desempeño. En el caso de aplicar métodos de seguimiento participativos, se puede dar la apropiación de un proceso de aprendizaje entre los actores que participan en la intervención.

Muchos de los supuestos realizados cuando empieza la intervención (sobre las fuerzas del mercado, preferencias de los consumidores, clima, etc.) pueden, con el tiempo, ya no ser aplicables o haber cambiado.

Los sistemas de monitoreo necesitan realizar un seguimiento tanto de lo esperado como de lo inesperado.

de seguimiento participativo, se puede dar la apropiación de un proceso de aprendizaje entre los actores que participan en la intervención. El seguimiento participativo puede ser una manera de motivar a los actores a pensar críticamente sobre su trabajo y buscar la manera de mejorarlo. Esto puede proporcionar además una base para las evaluaciones que será bienvenida por los actores como parte de un proceso continuo de aprendizaje.

La utilidad de dar seguimiento en la generación de propiedad para un proceso de aprendizaje depende, en parte, de la participación de los asociados, el personal y los usuarios de la extensión en la selección de los indicadores. Los indicadores para el seguimiento del desempeño de extensión pueden incluir, por ejemplo, (a) la frecuencia de las visitas del personal de extensión, (b) la participación de los clientes (tal vez desagregados en función de género, ingreso, sistema de cultivo o etnia), o (c) en qué medida los clientes se han visto satisfechos con las tasas de servicios o adopción de las recomendaciones de extensión. A menudo también es importante monitorear el grado en que el personal de extensión accede a y adquiere conocimientos relevantes para servir a sus clientes. Algunos de estos aspectos son registrados con relativa facilidad como parte de las rutinas de gestión. Otros, como la satisfacción de los clientes, pueden requerir encuestas periódicas.

Las decisiones sobre lo que se debe supervisar y cómo debe contribuir a la evaluación, deben ser parte del diseño de un sistema de intervención o extensión. El marco de resultados del programa o de la teoría del cambio (que se examinan en la siguiente sección) debe definir los produc-

tos y efectos directos previstos que pueden ayudar a definir el tipo de información monitoreada que resulte útil de recoger durante la intervención. La recolección de información se debe mantener en un mínimo. Los sistemas de seguimiento complicados son raramente implementados e incluso pueden llevar a reducir el compromiso de las partes interesadas en el seguimiento y evaluación. Los sistemas excesivamente elaborados también pueden hacer que el personal se concentre por completo en la recopilación de datos en sí, y pierda de vista la necesidad de utilizar el seguimiento para aprender y mejorar su rendimiento.

Generalmente la extensión se da en contextos que son a la vez complejos e impredecibles. El seguimiento es una forma valiosa de seguir la pista a los cambios del contexto y probar si la teoría de cambio del programa sigue siendo adecuada para las condiciones cambiantes<sup>7</sup>. Muchas de las suposiciones realizadas cuando comenzó la intervención (sobre fuerzas del mercado, preferencias de los consumidores, clima, etc.) pueden, con el tiempo, ya no ser aplicables o haber cambiado. Los sistemas de monitoreo necesitan realizar un seguimiento tanto de lo esperado como de lo inesperado. Los resultados anticipados de intervenciones de extensión a menudo incluyen una serie de cambios en la productividad, las organizaciones, las políticas, las situaciones sociales y económicas, así como en el conocimiento, actitudes y comportamientos. La variada interacción de los diferentes actores y variables de la extensión hace difícil su predicción. Esto implica que el enfoque del programa debe adaptarse continuamente para ser eficaz y seguir siendo relevante.

## **FACTORES AL ELEGIR INDICADORES DE SEGUIMIENTO**

Una guía<sup>8</sup> de la FAO sugiere las siguientes bases para la selección de indicadores para monitorear las actividades de extensión:

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>SIMPLICIDAD</b>          | <b>Que sea entendido por el común denominador</b>  |
| <b>SIN AMBIGÜEDADES</b>     | <b>Claramente definidos</b>  |
| <b>TÉRMINOS DISPONIBLES</b> | <b>Pueden obtenerse sin mayor dificultad</b>   |
| <b>MEDICIÓN PRECISA</b>     | <b>Posibilidad de ser medidos con precisión</b>  |
| <b>VALIDEZ</b>              | <b>Deberá medir el indicador deseado</b>   |
| <b>PERTINENCIA</b>          | <b>Relacionado con las necesidades específicas de los encargados de la toma de decisiones y los objetivos del proyecto</b> |
| <b>ESPECIFICIDAD</b>        | <b>Relacionado con los asuntos que la intervención intenta influir</b>   |
| <b>CONSISTENCIA</b>         | <b>El valor de los indicadores debe ser coherente siempre y cuando estos sean recolectados en condiciones idénticas</b>    |
| <b>SENSIBILIDAD</b>         | <b>Adaptable si cambian las condiciones de la intervención</b>   |
| <b>PRIORIZACIÓN</b>         | <b>Dejar en claro qué datos son los más importante de recolectar</b>   |

El monitoreo puede ayudar a experimentar con diferentes enfoques, reevaluar la teoría del cambio y permitir que el aprendizaje sea directamente aplicado mientras se está implementando el programa. Los sistemas deberían ser herramientas flexibles para ayudar a las partes interesadas a comprender el programa de forma sistemática, ya que proporcionan ciclos de retroalimentación dinámicos que pueden permitir a los gestores intervenir adecuadamente adaptando los enfoques en respuesta a mayores cambios.

Uno de los pasos más importantes en el diseño de un sistema de seguimiento es establecer una línea base para evaluar los cambios. Esto debe llevarse a cabo como parte del diseño del sistema de seguimiento y evaluación para la intervención. Dada la naturaleza multifacética de la extensión pluralista, esto no es tan

sencillo como podría parecer. La metaevaluación de las evaluaciones de extensión que se llevó a cabo en la producción de esta Guía, observó 17 estudios de caso de evaluaciones<sup>(3)</sup> de extensión, y encontró que la gran mayoría de las evaluaciones, o no tenía línea base desde la cual trabajar o la información de la línea base disponible era irrelevante para ser evaluada.

De no existir datos disponibles de referencia explícitos o pertinentes al momento de la evaluación o cuando se esté diseñando el sistema de supervisión, puede ser necesario el uso de información secundaria sobre el estatus, antes de la intervención. A veces, los datos estadísticos nacionales pueden ser útiles; como alternativa, un evaluador o la persona encargada de dar seguimiento pueden discutir con los interesados la forma en que estos ven los cambios y, por lo tanto,



El siguiente ejemplo de indicadores de seguimiento del Programa de Apoyo a la Agricultura en Zambia es un ejemplo de cómo los indicadores pueden estar vinculados a un marco de resultados que refleja una serie de objetivos.

**EJEMPLO DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA DE APOYO A LA AGRICULTURA DE ZAMBIA 2003–2008<sup>9</sup>**

| Componente  | Objetivo  | Indicadores de Desempeño   |
|---|---|--|
| <b>Emprendimiento y Desarrollo de Negocios</b>        | Una masa crítica de emprendedores autodependientes y emergentes, con representación de hogar a cargo de las mujeres, ha desarrollado quién identifica y explota, de manera sostenible, las oportunidades de negocio, principalmente en sus fincas | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogares con planes de acción</li> <li>• Hogares pertenecientes a los grupos que ahorran</li> <li>• Valor de los ahorros actuales</li> <li>• Hogares pertenecientes a los grupos de inversión</li> <li>• Valor de las actuales inversiones de los hogares</li> <li>• Hogares vinculados a una institución financiera</li> <li>• Hogares conscientes de y expertos en seguros</li> <li>• Hogares con negocios registrados</li> <li>• Hogares que hayan establecido negocios nuevos o mejorado los ya existentes</li> <li>• Hogares que hayan obtenido crédito</li> <li>• Valor de los préstamos obtenidos</li> <li>• Hogares que han pagados sus préstamos</li> <li>• Hogares que recibieron servicios de Entidades de Apoyo</li> <li>• Los hogares encontraron los servicios: <ul style="list-style-type: none"> <li>- relevantes</li> <li>- oportunos</li> <li>- adecuados</li> <li>- asequibles</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Tierra, cultivo, semilla y desarrollo ganadero</b> | La producción y la productividad incrementada y sostenida de las compañías de cultivos, de ganado y de no tradicionales se basan en la gestión ambientalmente racional de los recursos naturales  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogares con diversificación de cultivos en los planes de negocio</li> <li>• Hogares que diversifican los cultivos</li> <li>• Hogares que desarrollan cultivos de alto valor</li> <li>• Tamaño de la tierra bajo cultivos de alto valor</li> <li>• Hogares de productores registrados de semillas</li> <li>• Hogares de productores de semillas vinculados a empresas privadas de semillas</li> <li>• Hogares de productores de semillas que tuvieron acceso a semilla básica</li> <li>• Hogares que aplican para formalizar la tenencia de la tierra</li> <li>• Hogares con títulos de propiedad</li> <li>• Hogares con acuerdos de servicios prestados por las entidades de apoyo</li> <li>• Hogares que crían ganado</li> <li>• Hogares que registran el aumento del número de cabezas de ganado</li> <li>• Hogares que utilizan técnicas de ahorro en mano de obra</li> </ul>  |

extrapolar una especie de línea base para la intervención. Este método no es objetivo, pero puede ser utilizado como parte de un proceso para construir la pertenencia en torno a la evaluación, ya que la línea base subjetiva en cuestión, representa lo que los propios interesados esperan cambiar a través de la intervención.

### Marcos de resultados y teorías de cambio

Los marcos de resultados<sup>10</sup> y las teorías de cambio son el punto de partida lógico para evaluar los efectos directos e impactos de una determinada intervención. Estos marcos describen cómo se espera que las actividades e inversiones elegidas conduzcan a los resultados previstos. Los marcos de resultados y las teorías del cambio puede adoptar formas diferentes: desde marcos lógicos<sup>11</sup> con productos e indicadores predefinidos hasta técnicas orientadas al actor que “avizoran” y trazan los cambios previstos en el comportamiento de los actores y organizaciones del sistema de innovación (por ejemplo, el Mapeo de Efectos Directos e Indagación Apreciativa). Cada vez hay esfuerzos mayores para encontrar formas que combinen diferentes marcos.<sup>12</sup>

La mayoría de los marcos de resultados tratan de definir las relaciones entre las actividades y los productos de un programa y efectos directos<sup>13</sup> e impactos<sup>14</sup> previstos, e incluyen indicadores para monitorear y evaluar éstas relaciones. En general, el monitoreo se centra en el seguimiento de las actividades y productos, mientras que la evaluación se centra más en los efectos directos e impactos, pero el nivel exacto de enfoque puede variar. La gestión basada en resultados incentiva a las organizaciones a centrarse en los efectos directos y en los impactos, incluso en el seguimiento del día a día.

La metaevaluación antes mencionada determinó que la gran mayoría de las evaluaciones examinadas prácticamente no prestaron ninguna atención a los marcos de resultados de los proyectos y programas que se evaluaron. Parte de la razón para que esto suceda podría ser que los marcos de resultados para los programas de desarrollo rural más amplios a menudo incluyen supuestos implícitos sobre el

papel de la extensión que no se basa en un análisis claro del sistema de extensión predominante y cómo podría necesitarse el cambio para cumplir con tareas nuevas y extensas.

No obstante, el evaluador tiene la responsabilidad de relacionar los efectos directos de la intervención con los reclamos formulados en el marco de resultados. Si la atención se centra en el aprendizaje, puede ser necesario reconstruir lo que “realmente querían hacer” quienes implementan la intervención, como base para un diálogo más constructivo. En los últimos años tanto los programas como las evaluaciones han incluido a menudo una fase inicial, que se la puede utilizar para establecer las discrepancias entre los planes formales y los supuestos que de hecho han dirigido la intervención. Esto puede ser utilizado con el fin de encontrar una base para el proceso de evaluación constructivo.

Un aspecto crucial en este sentido es que el marco reconozca los procesos dinámicos de cambio que caracterizan las intervenciones de extensión porque éstas siempre acarrear sorpresas. La evaluación de la extensión debe centrarse profundamente en la recolección de las opiniones y de la experiencia del personal que se encuentra a nivel de campo, ya



Evaluación participativa practicada en Bangladesh

La evaluación de la extensión debe centrarse profundamente en la recolección de las opiniones y de la experiencia del personal que se encuentra a nivel de campo, ya que éste suele estar en la “primera fila” de los esfuerzos para implementar los planes; por lo tanto, pueden estar seguros que estos planes están en sintonía con las realidades que enfrentan.





La extensión a veces puede sufrir bajo suposiciones excesivamente optimistas de lo que realmente puede lograr.

#### DR. JUMA PUEDE TRATAR DE RESOLVER MUCHOS PROBLEMAS TALES COMO:

- |  |   |
|--|---|
| → HECHIZOS                                       | – INFORTUNIO                                      |
| → CUERPO HINCHADO                                | – DEMANDAS POR DEUDAS                             |
| → AMANTE PERDIDO                                 | – ELIMINAR MALOS ENTENDIDOS CON CUALQUIER PERSONA |
| → LOCURA   | – CASOS JUDICIALES                                |
| → DIARREA  | – ESPECIALISTA DE CASINO                          |
| → DEMENCIA                                       | – MALA SUERTE                                     |
| → HACER QUE EL PENE DEL HOMBRE SE PONGA MÁS DURO | – ATRAER A CLIENTES                               |
| → MUJERES CON PROBLEMAS DE EMBARAZO              | “ETC.....”  |
| → VÓMITO TODO EL TIEMPO                          |   |

que éste suele estar en la “primera fila” de los esfuerzos para implementar los planes; por lo tanto, pueden estar seguros que estos planes están en sintonía con las realidades que enfrentan.

Los “mitos” imperantes acerca de lo que realmente puede lograr la extensión a menudo conducen a enunciaciones poco realistas en los marcos de resultados sobre cómo contribuye la intervención en el alivio de la pobreza o de otros objetivos nacionales. Un papel importante de la evaluación es traer esto a la luz y facilitar la reflexión crítica sobre estos objetivos por parte de los diferentes usuarios de la evaluación. En algunas intervenciones de las ONG de Bangladesh se puede encontrar un ejemplo de desfase de la realidad, donde se ha considerado que un pequeño proyecto de capacitación y extensión agrícola daría ‘poder’ a las mujeres sin tierra, a pesar de que ellas no tienen acceso a la tierra para realizar actividades de cultivo, y donde las relaciones de género y de poder hacen que el empoderamiento de las mujeres pobres sea extremadamente difícil. Otros ejemplos son los proyectos en los que se espera que una agencia de extensión, que ha proporcionado paquetes predeterminados de información tecnológica, se cambie de un lugar a otro para ayudar a las organizaciones comunitarias y para dirigir evaluaciones participativas después que hayan recibido un breve curso de reorientación y una nueva moto. Los ejemplos pueden sonar cínicos, pero generalmente tales supuestos son incluidos en los programas de desarrollo rural con componentes de extensión.

A menudo los métodos de evaluación participativa incluyen ayudar a las partes interesadas a reflexionar sobre sus suposiciones acerca de cómo la intervención los llevaría a los cambios deseados. Incluso cuando un marco y objetivos explícitos no se hayan desarrollado como parte del diseño de una intervención, casi siempre es posible extrapolar suposiciones acerca de la teoría del cambio a través de la revisión sistemática de documentos y discusiones con el personal del programa.

Los métodos de evaluación participativa a menudo suponen invitar a las partes interesadas a reflexionar sobre sus conjeturas de cómo la intervención llevaría a los cambios deseados. Incluso cuando



un marco y objetivos explícitos no se han desarrollado como parte del diseño de una intervención, por lo general es posible extrapolar suposiciones acerca de la teoría del cambio a través de la revisión sistemática de documentos del programa y discusiones con su personal.

#### NOTAS AL CAPÍTULO 1

<sup>1</sup> [www.g-fras.org](http://www.g-fras.org)

<sup>2</sup> Para GFRAS, la palabra “extensión” se utiliza como sinónimo de servicios de asesoría rural o agrícola. Los términos se definen en la siguiente sección.

<sup>3</sup> Martin, A. y Essie Apenteg; 2011; Revisión de bibliografía sobre evaluación, métodos idóneos para la extensión; GFRAS Pound, B.; Gündel, S.; Martin, A. y Essie Apenteg; 2011; Metaevaluación de la evaluación de la extensión; GFRAS

<sup>4</sup> GFRAS; 2010; Cinco áreas clave para movilizar el potencial de los servicios de asesoría rural; GFRAS Resumen # 1, octubre de 2010.

<sup>5</sup> OCDE/DAC; 2010; Glosario de términos clave de evaluación y gestión basada en resultados.

<sup>6</sup> Rajalahti R.; Woelcke, J.; Pehu, E.; 2005; Seguimiento y evaluación para proyectos de extensión e investigación agrícola del banco mundial: una nota de buenas prácticas; Banco Mundial; Agricultura y Desarrollo Rural, Documento de Debate nro. 20.

<sup>7</sup> Una teoría del cambio define los componentes básicos de las intervenciones, los efectos directos y el impacto necesario para lograr un determinado objetivo a largo plazo. Constituye la base para la planificación estratégica, toma de decisiones y evaluación continua ([www.theoryofchange.org](http://www.theoryofchange.org)).

<sup>8</sup> Basado en: <http://www.fao.org/docrep/w5830e/w5830e0j.htm#chapter%2017%20%20monitoring%20extension%20programmes%20y%20resources>

<sup>9</sup> Véase un ejemplo en: <http://asp.ramboll.se/Docs/progdoc.pdf>; también ver la guía del marco lógico: un enfoque del marco lógico para la gestión del ciclo de proyectos: [http://imagebank.worldbank.org/servlet/WDS\\_IBank\\_Servlet?pcont=details&menuPK=64154159&searchMenuPK=64154240&theSitePK=501889&eid=000160016\\_20050607122225&siteName=IMAGEBANK](http://imagebank.worldbank.org/servlet/WDS_IBank_Servlet?pcont=details&menuPK=64154159&searchMenuPK=64154240&theSitePK=501889&eid=000160016_20050607122225&siteName=IMAGEBANK)

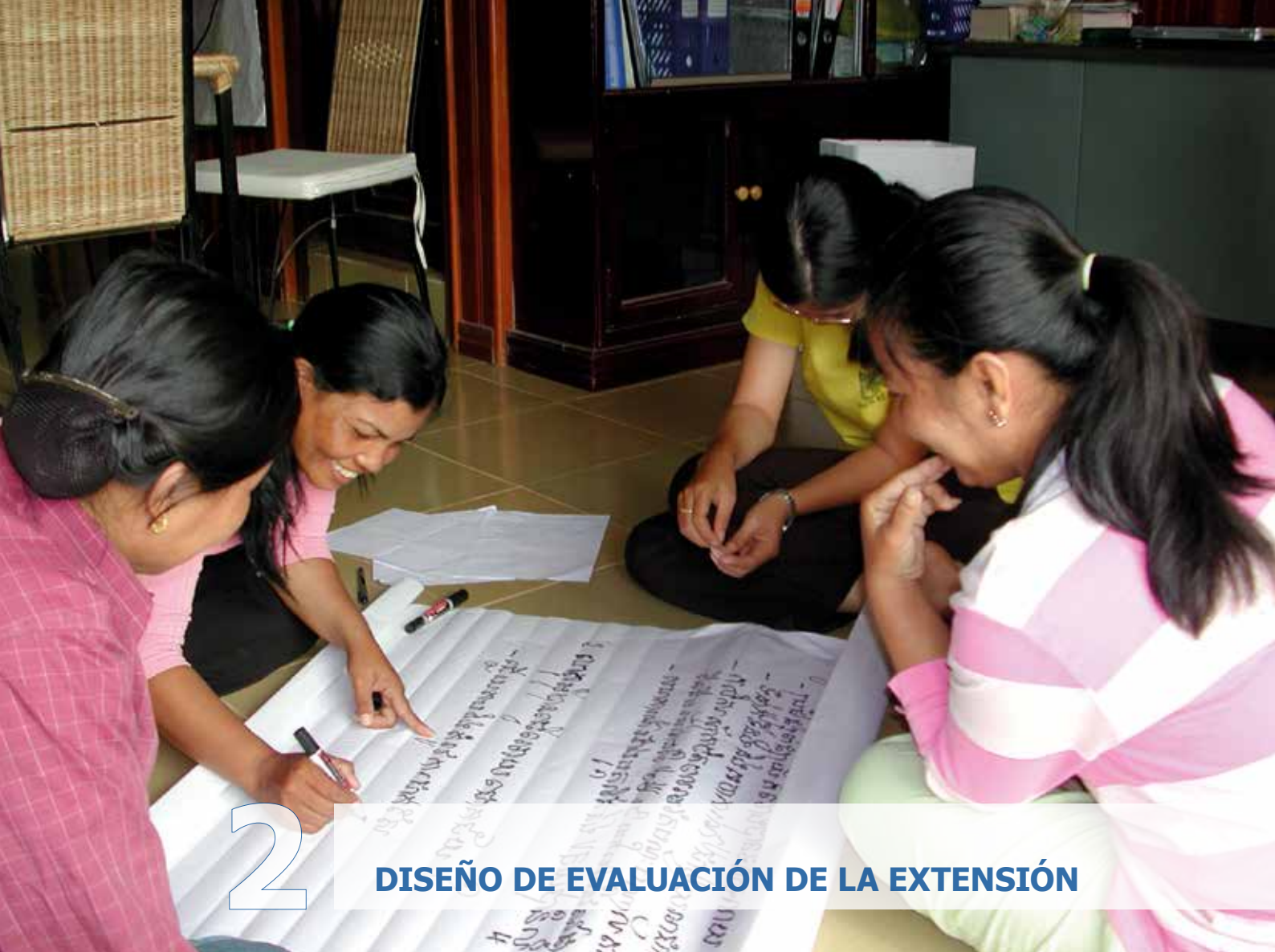
<sup>10</sup> ‘La lógica del programa explica cómo lograr el objetivo del desarrollo, incluyendo relaciones causales y supuestos subyacentes’ OCDE/DCD 2010:33

<sup>11</sup> [http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDS-ContentServer/WDSP/IB/2005/06/07/000160016\\_20050607122225/Rendered/PDF/31240b0LFhandbook.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDS-ContentServer/WDSP/IB/2005/06/07/000160016_20050607122225/Rendered/PDF/31240b0LFhandbook.pdf)

<sup>12</sup> [http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDS-ContentServer/WDSP/IB/2004/08/27/000160016\\_20040827154900/Rendered/PDF/296720PAPER0100steps.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDS-ContentServer/WDSP/IB/2004/08/27/000160016_20040827154900/Rendered/PDF/296720PAPER0100steps.pdf)

<sup>13</sup> ‘Los efectos probables o logrados a corto y mediano plazo de los productos de una intervención’ OCDE/DCD 2010:28

<sup>14</sup> ‘Efectos positivos o negativos, primarios y secundarios de largo plazo producidos por una intervención de desarrollo, directa o indirectamente, previstos o no’ OCDE/DCD 2010:24



## DISEÑO DE EVALUACIÓN DE LA EXTENSIÓN

### ¿Evaluar para quién? Utilización de una evaluación enfocada

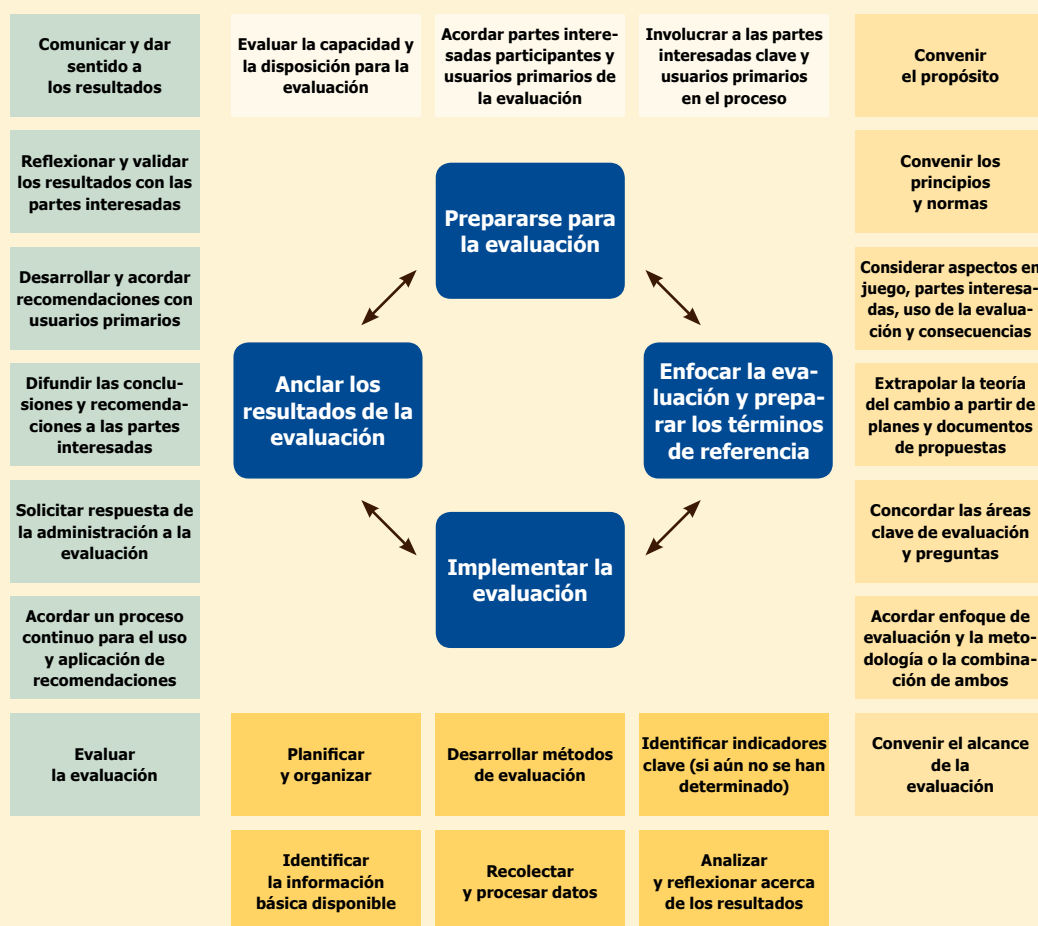
Las evaluaciones rara vez tienen impacto si se llevan a cabo simplemente por solicitud del ministerio o del donante o porque aparecen como una de las actividades en los planes del proyecto. Deben ser ajustadas para los propósitos de aquellos que las utilizarán en última instancia<sup>15</sup>. Muchas evaluaciones tienen poco impacto en los programas, organizaciones y personas a las que se supone deben servir. Hay varios factores que pueden promover o socavar la utilización de una evaluación. Entre los principales están:

- La cultura y estructura de la organización
- Influencias externas tales como presiones políticas y de los medios
- Diseño y calidad de la evaluación en sí.

La utilidad se deriva de la naturaleza de la organización del usuario. Las organizacio-

nes que crean una cultura de aprendizaje, establecen estructuras de gestión que basan sus decisiones en la evidencia, y que crean sistemas de información que aseguran la difusión del conocimiento, son más propensas a tomar medidas sobre los resultados de una evaluación. Al mismo tiempo, las evaluaciones bien manejadas que han generado evidencias creíbles y conclusiones válidas deben tener una mayor oportunidad de ser usadas que aquellas con productos de baja calidad basados en datos dudosos.

El objetivo de la evaluación centrada en el uso, es la utilidad que tiene para sus usuarios. La garantía del uso de las evaluaciones radica en diseñar y facilitar el proceso de ésta, de acuerdo con el propósito de la evaluación; cómo se la va a utilizar y, específicamente, por quién. Esta guía hace hincapié en que el proceso de evaluación debe ser diseñado para optimizar el uso esperado para los usuarios previstos. El siguiente cuadro muestra cómo



puede verse el proceso de evaluación y cuáles serían sus elementos.

### **Preparación para la evaluación**

Gran parte del proceso para asegurar la utilidad de la evaluación se encuentra en la preparación. Para lograr que las partes interesadas apropiadas se involucren en el proceso de elaboración de los términos de referencia, es parte de hacer que la evaluación sea significativa para los usuarios previstos y también para prepararse para el éxito de la última etapa -la del anclaje de los resultados de la evaluación con las partes interesadas<sup>17</sup> apropiadas. Los responsables de tomar medidas respecto a las conclusiones de una evaluación deben participar decididamente en el diseño de cualquier evaluación enfocada en su utilización. La evaluación debe abordar las preguntas que necesitan ser contestadas a fin de tomar decisiones y aprender. El proceso de su participación es, en sí mismo, un resultado clave de la evalua-

ción, lo que genera una mayor apropiación de los resultados y el aumento de la credibilidad percibida de los resultados y la aplicabilidad de las recomendaciones. Los participantes pueden mejorar su pensamiento crítico y el conocimiento de la evaluación, y promover una cultura más sostenida y la práctica del aprendizaje dentro de sus organizaciones.

### **Involucrar a las partes interesadas apropiadas**

Toda evaluación debe comenzar con la identificación de usuarios clave y sus diferentes expectativas y necesidades de la evaluación. Los resultados de la meta-revisión<sup>3</sup> muestran que muchas evaluaciones no llevan a cabo un análisis detallado de las partes interesadas, ni son potenciales usuarios diferenciados en los informes. A menudo las recomendaciones están dirigidas a un público más amplio (una organización por ejemplo), en lugar de a los encargados de tomar decisiones



específicas. El análisis detallado de las partes interesadas debe garantizar que las preguntas de la evaluación respondan a las necesidades de las partes interesadas dentro del sistema de extensión y de otros usuarios que necesitan tomar medidas en base a los hallazgos.

Con demasiada frecuencia, las evaluaciones son diseñadas por las personas interesadas que no tienen ni la responsabilidad, ni la influencia, ni el interés para hacer los cambios recomendados por la evaluación. Esto resulta particularmente desafiante con las evaluaciones de los sistemas de extensión pluralistas, ya que puede no estar claro quién tiene el suficiente control o influencia sobre las prácticas de los proveedores de servicios.

El proceso de aclarar el propósito principal y los usuarios primarios es en sí una oportunidad para que el evaluador fomente y aumente el entusiasmo y el compromiso – los potenciales usuarios primarios no pueden estimar la evaluación al principio. En parte es responsabilidad del evaluador facilitar y mantener el compromiso de los principales usuarios durante todo el proceso es?.

Es probable que exista un gran número de interesados involucrados en la evaluación de la extensión. Entre ellos, los siguientes:

- Agencias de extensión y otros proveedores de servicios
- Ministerios de agricultura (y tal vez de medio ambiente, ciencia y tecnología, desarrollo del sector privado)
- Organizaciones de agricultores
- Otros grupos de la sociedad civil
- Empresas agroindustriales privadas
- Agencias de ayuda (patrocinadores del programa)
- Productores/usuarios.

Es necesario abordar las diversas necesidades de los distintos grupos de interés; pero son las necesidades de tomar decisiones de los usuarios primarios las que deben quedar claramente priorizadas, las mismas que deberán presentar las preguntas de la evaluación y la metodología adoptada. Esta toma de decisiones afecta a la planificación. Por ejemplo, si los usuarios primarios son los responsables políticos en un ministerio, entonces el

momento de la evaluación debe coincidir con las oportunidades clave en el ministerio para la revisión de políticas. Como se describe a continuación, algunas evaluaciones se orientan principalmente a la rendición de cuentas, mientras que otras tienen el propósito de facilitar el aprendizaje. Los diferentes objetivos pueden ser desentrañados tanto por el evaluador como por las partes interesadas clave para aclarar el propósito prioritario y los usuarios primarios. Esto debe darse antes de tomar cualquier decisión en relación al enfoque, metodología y resultados; todo lo cual debe adaptarse para satisfacer las necesidades de los usuarios.

La complejidad de los sistemas de innovación implica la importancia de mantener una mente abierta en relación a quiénes podrían ser los usuarios de una evaluación, ya sea el proveedor del servicio de extensión en sí, los clientes, u otros actores del desarrollo de mercado e investigación que dependen de las sinergias con la extensión. Los políticos locales pueden ser importantes usuarios en donde la descentralización ha desplazado la responsabilidad de la extensión a niveles municipales o distritales. En cambio, donde las organizaciones de agricultores abogan por mejores servicios, la evaluación puede ser una herramienta de presión para mejorar sus respectivos casos en el sistema de extensión.

El análisis de las partes interesadas es un proceso de identificar a las personas que tengan o puedan tener cierto interés en la evaluación haciendo una lista y priorizándolos de acuerdo a su rol, nivel de interés e influencia. El ejemplo de herramienta para esto es el Mapeo de Poder<sup>18</sup>. Por ejemplo, la evaluación de un programa nacional de extensión dirigido por el gobierno probablemente sería registrar en una lista a las personas del ministerio de agricultura, agentes de extensión, principales donantes y organizaciones de agricultores como los principales grupos de interés. Otros, como la comunidad de investigación agrícola, también puede estar interesada, ya que pueden utilizar los resultados a futuro, pero, al mismo tiempo, pueden tener poco interés directo o poca influencia. Algunos individuos dentro de la misma organización o grupo serán actores<sup>19</sup> primarios y otros secundarios.

Las evaluaciones son siempre políticas. El análisis de las partes interesadas también puede evaluar el nivel en que una parte interesada primaria pueda resultar de apoyo o ser antagónica, dependiendo si los hallazgos pueden beneficiarles o perjudicarles.

Las partes interesadas primarias pueden ser evaluadas más adelante en función de su potencial para utilizar la evaluación. Una evaluación con propósitos de rendición de cuentas (véase a continuación) puede catalogar como usuarios primarios a los individuos responsables de la toma de decisiones financieras y a determinadas personas en los ministerios de agricultura o medio ambiente. Por otro lado, una evaluación de aprendizaje puede priorizar a dirigentes de organizaciones de agricultores y agentes de extensión como usuarios primarios. La identificación de estos usuarios es un proceso interactivo que se realiza entre el evaluador, o los que ponen en marcha la evaluación, y los potenciales participantes. Con el fin de aclarar el propósito, esto se puede coordinar a través de procesos mediante la utilización de las mismas técnicas anteriormente indicadas. No todos los interesados primarios serán usuarios primarios -algunos individuos buscan o necesitan los resultados de una evaluación para respaldar sus decisiones particulares, aumentar su conocimiento, defender los nuevos enfoques o políticas, o para legitimar su posición en un tema determinado. Otros pueden considerar la evaluación como un ejercicio de "lista de comprobación" o como una amenaza a su cargo.

Las evaluaciones son siempre políticas. Los análisis de las partes interesadas también pueden evaluar hasta qué punto una parte interesada primaria puede servir de apoyo o puede resultar antagónico para la evaluación, dependiendo si los resultados puedan beneficiarlos o perjudicarlos (por ejemplo, los agricultores pueden prever que una evaluación puede mejorar el servicio de los agentes de extensión o puede ocasionar la pérdida del servicio por completo si esto lleva a recorte de fondos).

### **¿Por qué evaluar? Rendición de cuentas y aprendizaje**

Como se mencionó anteriormente, las diferentes partes interesadas en la evaluación – los que la ponen en marcha, los mismos evaluadores y los que están siendo evaluados- pueden tener diferentes intereses en la misma. Este es un tema que debe ser discutido abiertamente una

vez que hayan encontrado un fundamento en común y el propósito principal de la evaluación. Al existir esta transparencia puede darse un mayor grado de confianza como punto de partida para el proceso de evaluación.

Hay que tomar en cuenta que la rendición de cuentas y el aprendizaje son las razones más comunes para evaluar la extensión. Conviene destacar, por tanto, que es importante aclarar el significado de los términos. Aunque a menudo se los combina en la misma evaluación, cualquiera de estos dos aspectos será casi siempre el objetivo principal, y afectarán de manera significativa tanto al que utiliza la evaluación como a la forma en que se la lleva a cabo.

**La rendición de cuentas** está generalmente en la mira cuando la evaluación ha sido encargada por un responsable de elaborar las políticas o un donante para establecer la eficacia de un determinado programa realizado – ¿Logra el programa la meta que se propuso?, ¿Es efectivo?, ¿Cumple ciertas normas?, ¿Proporciona el factor calidad-precio?, ¿Aporta valor para los agricultores? En extensión esto puede darse en diferentes niveles, desde el impacto sobre el estado nutricional de los hogares rurales, hasta la sostenibilidad financiera del proveedor de servicios de extensión. Generalmente conocidas como evaluación "sumativa", las evaluaciones enfocadas en la rendición de cuentas a menudo se realizan cuando un programa ya ha terminado, o está a punto de terminar. A veces incluso han sido realizadas "ex post"; es decir, después de haber concluido la intervención – cuando la sostenibilidad real se ha puesto de manifiesto<sup>20</sup>. Los hallazgos de la evaluación pueden ser usados para notificar sobre futuros financiamientos, o si es que un programa debe ampliarse o reducirse, o si las políticas deben ser modificadas o como un método de control de calidad. También pueden ayudar a las personas encargadas de tomar decisiones a determinar si realmente vale la pena invertir en la extensión.

**El aprendizaje** está especialmente enfocado<sup>21</sup> cuando la intención es mejorar la propuesta. Las partes interesadas

Mientras que el enfoque de rendición de cuentas a menudo requiere una evaluación objetiva y, por tanto, independiente, el enfoque de aprendizaje requiere que la evaluación se convierta en un proceso más subjetivo, donde los participantes crean un juicio y una intención común en torno a su práctica.

---

aprenden de las fortalezas y debilidades del programa existente y reevalúan cómo impacta la intervención en el sistema general de innovación. Se espera que los resultados de la evaluación apoyen los cambios en la práctica en términos de diseño del programa, enfoque, comportamiento individual y conocimiento.

Durante el proceso de evaluación puede haber tensiones entre estos objetivos. Mientras que el enfoque de rendición de cuentas a menudo requiere una evaluación objetiva y, por tanto, independiente, el enfoque de aprendizaje requiere que la evaluación se convierta en un proceso más subjetivo, donde los participantes crean un juicio y una intención común en torno a su práctica. Por lo tanto, los criterios de aprendizaje para la evaluación, requieren de un ambiente colaborativo. Esto es difícil de establecer en una atmósfera de temor, que puede surgir cuando se envía desde “afuera” a un equipo de evaluación para juzgar a la organización o a las personas.

Sin embargo a veces se puede combinar el aprendizaje con la rendición de cuentas. Si los actores saben que se van a ser evaluados por la calidad de su trabajo, esto puede estimularles para que aprendan a hacer mejor su trabajo. Algunas evalua-

ciones miden qué tan bien aprenden las organizaciones; es decir, que son llevadas a cabo para dar cuenta de su capacidad para aprender. Un ejemplo de esto es cuando una evaluación mide cuán capaz es un organismo de extensión de adaptar los servicios para ayudar a que los agricultores se adapten a las condiciones climáticas o a las oportunidades cambiantes del mercado.

Normalmente las evaluaciones se realizan en una atmósfera más bien sensible o frágil, independientemente de los principios aplicados. La transparencia es importante para asegurarse de que los diferentes o incluso contradictorios intereses, sean traídos a la luz pública para ser ? y discutidos. Las técnicas para reunir a las partes interesadas para clarificar y priorizar el propósito de una evaluación incluyen discusiones de grupo con los proveedores de servicios de extensión y con los diferentes conjuntos de actores del sistema de innovación, mediante lluvias de ideas, grupos de discusiones y entrevistas<sup>22</sup> individuales. El evaluador puede facilitar este proceso, pero hay que recordar que, si bien estos métodos pueden mejorar la transparencia, es probable que permanezcan los conflictos de interés.

Hay otras maneras de desagregar los objetivos de evaluación, que puede servir para captar una mayor atención a la generación de conocimiento o procesos “cognitivos” de los que la evaluación forma parte. Berriet-Sollic, et al<sup>23</sup> sugieren tres categorías:

- Para aprender: la evaluación está diseñada principalmente como un proceso de aprendizaje colectivo;
- Para medir: la evaluación está diseñada para evaluar el rendimiento y el impacto del programa;
- Para comprender: la evaluación identifica y analiza los mecanismos por los que el programa objeto de evaluación puede producir los resultados esperados o puede crear efectos adversos.

Un manual de la FAO<sup>24</sup> asume una consideración más crítica de los propósitos que realmente provocan el deseo de evaluar la extensión:

### **Propósitos Pseudo Egoistas**

Dado que las organizaciones, incluidos los sistemas de extensión, tienen una tendencia a ser egoístas, no es de extrañarse que algunos miembros del personal, especialmente aquellos que ocupan cargos altos, quieran una pseudo evaluación que pueda posponer, ganar tiempo o evitar un cambio amenazante. Es evidente que en estos casos, los evaluadores no son tomados en serio, y la evaluación se convierte en una distracción política sin sentido. En otros casos, ciertos miembros de las organizaciones quieren más bien que estas evaluaciones se lleven a cabo como excusa para eludir o evitar responsabilidades administrativas o para proporcionar un chivo expiatorio como blanco para la crítica. Aquellas evaluaciones que se realizan sólo para que el programa se vea bien (‘triumfo fácil’) o para hacer que alguien o algún aspecto del programa se vea mal (‘crítica feroz’) son falsas e ilegítimas.

### **Optimización de la rendición de cuentas**

Es bastante común que los donantes externos esperen que la evaluación proporcione rendición de cuentas a través de pruebas de impacto, o para documentar una relación costo-beneficio, o para medir eficiencia y efectividad. En algunos casos, a estas pruebas de evaluación se las considera como una decisión de continuar el programa; o proponer el cambio, expansión o reducción de un programa; o para cambiar una política, estructura organizativa, filosofía o diseño. El potencial de los resultados negativos y la amenaza de suspender el financiamiento, ha llevado a “ocultar el error”, una práctica disfuncional. Sin embargo, las evaluaciones rara vez proporcionan una única base para las decisiones políticas. A menudo son utilizadas por los financiadores, administradores o los encargados de formular políticas para justificar sus decisiones, incluso cuando la evidencia de los beneficios es débil.

### **Mejoramiento del propósito de desempeño**

A veces este objetivo se llama “formativo” porque sus resultados tienen como propósito ayudar a mejorar el programa durante su etapa de formación. Éste contrasta con el de las “evaluaciones sumativas” ya que su propósito es resumir o sintetizar los logros en un punto en el tiempo. Cuando las evaluaciones son para mejorar los programas, las enseñanzas aprendidas sobre las fortalezas y limitaciones del programa son extraídas de los datos para que los cambios se puedan hacer de inmediato. A veces la intención es descubrir nuevos enfoques y alternativas o ajustar el programa a las nuevas situaciones o grupos de clientes. La evaluación también se utiliza para comprender las múltiples razones de fracaso aparente o para mejorar la gestión o funcionamiento de un programa.

### **Los propósitos de la comunicación y el aprendizaje social**

A veces las evaluaciones tienen el propósito de estimular el diálogo político o de resolver los conflictos políticos de forma inteligente. Por ejemplo, la evaluación de la extensión de un país podría brindar la oportunidad de debatir la necesidad de contratar más agentes femeninas para responder al incremento de mujeres en la agricultura a pequeña escala o para ampliar la red de extensión a los agricultores de subsistencia que no están siendo atendidos. A menudo, la contribución más importante de la evaluación es la creación de nuevas expectativas, nuevas pautas de organización, nuevos vínculos y nuevos propósitos y metas. La evaluación puede permitir ver con claridad una idea cuando es buena y un nuevo lenguaje que puede comunicar nuevas formas de apreciar la extensión para otros que también quieran compartir una experiencia.



La aclaración del propósito principal será de mucha ayuda para determinar cuáles serán los usuarios más importantes y cuál su posición en el “continuum” entre la rendición de cuentas y el aprendizaje. ¿Quién se espera que sea responsable ante quién? O quiénes se espera que aprendan y qué temas estarían interesados en estudiar. En este sentido, es muy probable que se exija una rendición de cuentas y sea utilizada básicamente por aquellas personas externas al programa (por ejemplo, los donantes, los encargados de la formulación de políticas). En la cooperación para el desarrollo a menudo se asume que la rendición de cuentas se la debe hacer a los donantes; ésta es una percepción inadecuada y, con frecuencia, perjudicial. Las evaluaciones deben promover la rendición de cuentas entre los gobiernos y organizaciones de agricultores que han solicitado la intervención. Quizás lo más importante es que las evaluaciones directa o indirectamente deben asegurarse de que las intervenciones sean responsables, por su trabajo, ante los ojos de los clientes y beneficiarios de los servicios de extensión.

En un mundo ideal, las evaluaciones incluso podrían ser una manera de que los clientes de los servicios de extensión exijan una rendición de cuentas a sus proveedores de servicios. Los agricultores podrían exigir que las agencias de extensión se basen en las conclusiones de la evaluación y lleven a cabo las acciones recomendadas. En la práctica es muy difícil utilizar la evaluación para establecer directamente tal “rendición de cuentas a la baja”. No obstante, las evaluaciones pueden y deben calificar aun cuando esta rendición de cuentas a la baja esté siendo promovida y apoyada por la intervención. Las directrices para este aspecto de la evaluación se presentan más adelante, en la sección seis.

### **Criterios de evaluación**

Pueden evaluarse muchos aspectos del rendimiento de una intervención. Las preguntas específicas que se plantean en una evaluación deben estar estructuradas de tal manera que aparezcan claramente los criterios generales de por qué se considera un buen rendimiento. Según la OCDE/DCD<sup>6</sup>, son cinco los criterios que se



El proceso de evaluación debería ser utilizado para capacitar al personal local y a los consultores en los conceptos y métodos de evaluación. Esto contribuiría a las capacidades del personal del programa de extensión para supervisar su trabajo en el futuro.

aplican con más frecuencia en la evaluación de las intervenciones de ayuda (pertinencia, eficacia, efectividad, impacto y sostenibilidad). Estos criterios, así como ejemplos ilustrativos de posibles preguntas e indicadores relacionados con estos criterios, se presentan en el siguiente recuadro.

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

| Criterios <sup>25</sup>  | Posibles preguntas para la evaluación   | Posibles indicadores  |
|--|---|---|
| <p><b>Pertinencia</b><br/>“El grado en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes”.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Son las prioridades de extensión apropiadas desde la perspectiva de los clientes?</li> <li>• ¿Son las prioridades de la intervención relevantes para las metas de las políticas agrarias nacionales y locales?</li> <li>• ¿Han sido adaptados los planes de intervención a las condiciones cambiantes del mercado y del clima?</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de elementos de extensión que responden a las demandas articuladas de clientes específicos</li> <li>• El número de elementos de intervención que responde explícitamente a los objetivos de la política agrícola</li> <li>• Casos registrados donde el proveedor de intervención y/o de extensión haya adaptado sus servicios a las condiciones climáticas y de mercado cambiantes</li> </ul>   |
| <p><b>Eficiencia</b><br/>“Una medida de cómo los recursos/insumos económicos (fondos, conocimientos técnicos, tiempo, etc.) se convierten en resultados”.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Han recibido los grupos de clientes meta los servicios que estaban previstos a un costo “apropiado”?</li> <li>• Ha cambiado la capacidad de los proveedores de servicios de extensión para llegar a los clientes destinados, y a qué costo?</li> <li>• ¿Cuáles son los sistemas alternativos para la prestación de servicios (de calidad) o el desarrollo de capacidades?</li> <li>• ¿De qué manera los costos de los servicios se comparan con las alternativas?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de agricultores de diferentes grupos meta que utilizan la asesoría que reciben</li> <li>• Costos de servicios por visita/cliente de extensión</li> <li>• Costos comparativos de diferentes proveedores de servicios – de servicios similares</li> </ul>   |
| <p><b>Efectividad</b><br/>“El grado en que se lograron, o se espera lograr, los objetivos de la intervención para el desarrollo, teniendo en cuenta su importancia relativa.”</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha mejorado la intervención el acceso a servicios e insumos?</li> <li>• ¿Ha facilitado la intervención el acceso al mercado y a métodos de marketing?</li> <li>• ¿Ha facilitado la intervención la formación de grupos de agricultores sostenibles?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de agricultores de diferentes grupos meta con un mayor acceso a servicios e insumos</li> <li>• Volumen de producción comercializada y número de productos comercializados</li> <li>• Cambios registrados en los métodos de comercialización</li> <li>• Número de grupos de agricultores que participan en actividades sostenibles</li> </ul>  |
| <p><b>Impacto</b><br/>“Los efectos positivos y negativos, primarios y secundarios a largo plazo producidos por una intervención para el desarrollo, directa o indirectamente, a propósito o no.”</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál ha sido el resultado de la intervención en términos de una mayor seguridad alimentaria, mejor nutrición o aumento de la rentabilidad en los diferentes grupos de clientes de extensión?</li> <li>• ¿Ha tenido la intervención impactos negativos no intencionales sobre el medio ambiente, sobre la carga de trabajo de las mujeres, o sobre el aumento de riesgos que enfrentan los pequeños agricultores?</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en el estado nutricional de los diferentes grupos de hogares de los clientes antes y después de la intervención (teniendo en cuenta otros factores, como las condiciones del mercado y climáticas)</li> <li>• Cambios en la rentabilidad de las áreas de producción donde se han prestado servicios de extensión</li> <li>• Cambios en las condiciones ambientales que pueden estar relacionados con la intervención</li> <li>• Cambios en los patrones de trabajo para hombres y mujeres relacionados con la intervención</li> <li>• Número de clientes de extensión que han caído a causa de riesgos demasiado altos al aplicar la asesoría</li> </ul> |
| <p><b>Sostenibilidad</b><br/>“Se ha completado la continuidad de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de una significativa ayuda al desarrollo. La probabilidad de que continúen los beneficios a largo plazo. La resistencia al riesgo de que los beneficios netos fluyan en el tiempo.”</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Son (o serán) los proveedores de servicios de extensión capaces de cubrir los costos recurrentes de la propuesta de la intervención después que el financiamiento externo sea eliminado gradualmente?</li> <li>• ¿Cuáles son los efectos a largo plazo sobre la fertilidad del suelo, acceso al agua y mantenimiento de los recursos naturales de propiedad común, resultantes de las tecnologías promovidas?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha descontinuado el número de visitas a clientes antes y después del financiamiento externo</li> <li>• Niveles de degradación de la tierra, antes y después de la intervención</li> <li>• Cambios de los patrones de uso de la tierra; por ejemplo, la deforestación o la reducción de áreas de pastoreo</li> </ul>   |

| Tipo / nivel de intervención  | Ejemplos del enfoque especial que se requiere  |
|---|--|
| Un programa o sistema de extensión nacional                                     | Análisis contextual minucioso de los marcos de políticas nacionales; compromisos políticos de apoyo a la extensión; el papel de la extensión en relación con la investigación y las tendencias de los mercados; etc.   |
| Un proyecto u organización de extensión territorial                             | Minucioso análisis institucional de las partes interesadas locales públicas, privadas y actores de la sociedad civil; revisión de los documentos del proyecto para identificar la teoría del cambio por la cual se espera que el proyecto sea replicado y/o influya en un cambio institucional más amplio. |
| Un componente de extensión dentro de un programa de desarrollo rural más amplio | En caso que los proveedores de servicios de extensión existentes sean parte de una estrategia más amplia para desarrollar la capacidad de prestación de servicios sostenibles.   |

### La elección de enfoques y métodos de la evaluación

La elección del enfoque y la metodología de las evaluaciones de extensión deben adaptarse a la finalidad, principales usuarios, áreas de evaluación y preguntas

clave. Una cuidadosa consideración del contexto y componentes de un sistema de innovación, permite al evaluador seleccionar de entre un menú de herramientas y enfoques, a menudo combinadas estas dos.

## MÉTODOS INNOVADORES PARA LA EXPLORACIÓN DE RELACIONES, CAPACIDADES Y RESULTADOS

Los métodos que exploran las relaciones dentro de las redes y las múltiples perspectivas de las partes interesadas son particularmente útiles para la evaluación de la extensión. Los siguientes métodos se utilizan cada vez más en las evaluaciones que buscan explorar las relaciones institucionales, las capacidades y los resultados.

- **El Mapeo de Efectos Directos** puede ser utilizado para identificar cómo contribuye la extensión a los cambios en el comportamiento y en las relaciones entre los diferentes actores y organizaciones, en lugar de evaluar los productos “tangibles” (aumento de la productividad, por ejemplo)<sup>26</sup> de un programa.
- **El Cambio más Significativo** recopila y evalúa las historias de las partes interesadas acerca de los cambios de mayor importancia para ellos; la técnica se utiliza tanto para fines de seguimiento como de evaluación, y ayuda a las partes interesadas a enfocarse en el impacto<sup>27</sup>.
- **La Investigación Apreciativa** es un conjunto relacionado de métodos para evaluar intervenciones, que resulta muy adecuado para los propósitos de aprendizaje organizacional y se centra en lo que funcionó y en el porqué, y en cómo promover las mejores prácticas a través de la construcción de un consenso para el cambio entre los participantes de la evaluación<sup>28</sup>.
- **La Evaluación Rápida de Sistemas de Conocimiento Agrícola (RAAKS)** es una metodología diseñada para explorar las redes y las relaciones entre las partes interesadas en el sistema de innovación, facilitar a los participantes la examinación de problemas desde múltiples perspectivas y alternativas, y promover el aprendizaje conjunto<sup>29</sup>.
- **El Objetivo Gratuito de Evaluación** es un enfoque menos común que puede, en algunos casos, adaptarse a los objetivos de extensión. Éste evalúa el “efecto en la práctica” del programa en los clientes, independientemente de los resultados<sup>30</sup> previstos de la intervención.
- **La Evaluación del Desarrollo** (se discute más adelante) se orienta especialmente a evaluar la capacidad de una intervención para diseñar y responder a un contexto volátil y a necesidades emergentes; lo cual puede ser apropiado para las evaluaciones con un sólido enfoque en el aprendizaje y un compromiso con el desarrollo del programa en curso, donde el evaluador está involucrado durante el tiempo que dure la intervención.



Por otra parte, es posible que los métodos de evaluación necesiten ser ajustados significativamente dependiendo del tipo de intervención que está evaluando la extensión, ver cuadro de arriba.

El enfoque particular de la evaluación determinará de forma natural la combinación de métodos más apropiada. La naturaleza pluralista de la extensión favorece el uso de más de un enfoque y herramientas, tanto cualitativas como cuantitativas. Por otro lado, aquí se puede revisar algunos enfoques diferentes para monitorear y evaluar. Y fuentes de la web? proveen un punto de partida para tener una visión general de los diferentes enfoques, métodos y herramientas que incluyen una referencia de las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos.

Algunos enfoques, como la Evaluación del Desarrollo y el Mapeo de Efectos Directos, se orientan hacia una relación continua entre el evaluador y los que participan en la intervención durante un prolongado período de tiempo. Juntan seguimiento y evaluación. Estos métodos tienen sus propios enfoques para la recolección sistemática de datos, análisis y participación en la reflexión crítica<sup>31</sup>. Mientras que lo que más se desea es un enfoque integrado de gestión sistemática de seguimiento y evaluación, las solicitudes de evaluaciones no son totalmente predecibles y muchas de ellas necesitan ser diseñadas de forma independiente al monitoreo.

### **Evaluación de las repercusiones: el “estándar de oro”**

La Evaluación de las Repercusiones (IE, también conocida como la evaluación de los efectos)<sup>32</sup> puede utilizarse para evaluar las relaciones específicas de causa y efecto y determinar si se han producido ciertas repercusiones. Las evaluaciones son criticadas a menudo por no proporcionar la evidencia adecuada sobre la repercusión de una intervención. El objetivo de la IE es abordar esta debilidad evaluando empíricamente las relaciones de causa y efecto entre la intervención y la repercusión a nivel de los cambios en la vida de las personas. En este sentido, con el fin de reunir pruebas, se pueden utilizar, preferiblemente combinados, los métodos cuantitativos rigurosos, tales como los ensayos<sup>33</sup> de control aleatorio y métodos

cualitativos, como es la evaluación<sup>34</sup> rural participativa. A menudo los datos cuantitativos responden preguntas sobre lo que sucedió y los cualitativos pueden responder el por qué sucedió o no. Un componente esencial de la teoría basada en la IE está analizando el contexto. Esto se puede utilizar para determinar las repercusiones, identificar los factores más amplios que afectan a la cadena de causa y efecto, y responder a las preguntas relativas a por qué se ha producido la repercusión – o si nunca ocurrió.

Un problema común con la IE en extensión es que a menudo se supone automáticamente que la adopción de nuevas tecnologías se traducirá en un impacto positivo en el bienestar y seguridad alimentaria de los agricultores, o en la nutrición y salud de los consumidores. Estas conjeturas son altamente cuestionables debido a la existencia de otros factores que influyen en las repercusiones, a partir de la idoneidad de las tecnologías que se promueven para acceder a los insumos necesarios o a los mercados para los productos. Estos problemas de reconocimiento representan un desafío particular teniendo en cuenta el carácter pluralista y complejo de la extensión. La factibilidad de aislar los efectos de la extensión requiere una cuidadosa reflexión.



Una de las dificultades que se dan cuando se compara resultados al adoptar tecnologías, es que los agricultores que lo hacen son generalmente más ricos y más progresista que aquellos que no las adoptan; por tanto, no se los puede comparar con los grupos promedio de agricultores de la misma área o comunidad.



Las ponderaciones de costos guardan relación con la generación de datos de evaluación verosímiles y, por lo tanto, deben abordarse de forma conjunta tomando en cuenta su propósito y uso, y además realizando un análisis transparente del nivel de severidad y de los métodos requeridos para asegurar la credibilidad entre los usuarios destinatarios.

Además, las repercusiones no son siempre positivas, y pueden ser pasadas por alto si la atención se centró en si es que se adoptaron tecnologías y si se logró una mayor producción. Por ejemplo, el aumento de la producción puede llevar consigo repercusiones perjudiciales sobre la sostenibilidad del medio ambiente que pueden, en última instancia, perjudicar a los sistemas de producción de alimentos después de que la intervención haya terminado. El aumento de la producción puede inundar los mercados, provocando repercusiones negativas en la vida de los agricultores, por lo que se debe diseñar la IE de manera que se pueda 'reconocer' los impactos no deseados.

Si la IE resulta ser una propuesta adecuada depende del uso que se dé a los resultados. Algunos de los métodos de la IE pueden adaptarse a los contextos donde se intenta poner a prueba o comparar las intervenciones "de una sola hebra", como la repercusión de añadir una nueva variedad de semilla, donde se prevé una relación directa de causa-efecto. Los

resultados pueden ser comparados entre grupos de agricultores seleccionados al azar dentro de contextos comparables, en donde algunos de ellos utilizan la nueva variedad y otros no. Una de las dificultades que se dan cuando se compara resultados al adoptar tecnología, es que no todos los contextos permitirán el establecimiento de un verdadero grupo contrafactual o de control. Por ejemplo, los agricultores que adoptan las nuevas tecnologías pueden ser más "progresistas" porque son mejor educados y más adinerados que los que no lo hacen.

### Costos de la evaluación

La metaevaluación que se llevó a cabo para informar sobre este estudio<sup>3</sup> indicó que, en última instancia, uno de los factores más importantes que influyen en la elección de los métodos, es el costo. Por ejemplo la IE suele ser lenta y costosa<sup>35</sup>. Las ponderaciones de costos guardan relación con la generación de datos de evaluación verosímiles y, por lo tanto, deben abordarse de forma conjunta tomando en cuenta su propósito y uso, y además realizando un análisis transparente del nivel de severidad y de los métodos requeridos para asegurar la credibilidad entre los usuarios destinatarios. Si lo único que se puede ofrecer es una "evaluación barata" no creíble por los usuarios previstos, será mejor no llevar a cabo la evaluación.

Un aspecto importante al elegir un método rentable es ver el tipo de enfoque que se puede preparar en base a los datos referenciales existentes y al monitoreo. Aunque la elección de los indicadores relacionados con esta información puede no siempre ser ideal, encontrar maneras de medir los cambios utilizando otros datos disponibles puede proporcionar un punto de partida para estudiar la forma de completar lo que los actores del programa ya están recolectando. Esto también puede servir para aumentar la confianza, ya que el evaluador entonces es visto como un aporte al proceso de aprendizaje que está en ejecución.

Por otra parte, las evaluaciones también incurren en costos no financieros, tales como el tiempo de los participantes, las exigencias del personal por capacitarse, y el estrés general y la tensión en las

## MANUALES DE EVALUACIÓN PARA DIFERENTES SECTORES Y TEMAS DE INTERÉS PARA LA EXTENSION

### [www.BetterEvaluation.org](http://www.BetterEvaluation.org)

Para obtener una orientación más profunda sobre cómo elegir, combinar y aplicar diferentes enfoques y metodologías de evaluación, BetterEvaluation puede ser de utilidad.

BetterEvaluation es una colaboración internacional para mejorar la evaluación, diseñada para apoyar a los profesionales a compartir sus conocimientos y experiencias así como a desarrollar enfoques nuevos, innovadores y novedosos

Este sitio web ofrece una plataforma interactiva que le puede ayudar a uno a identificar métodos útiles para la evaluación. Proporciona información y asesoramiento, enlace a una guía más detallada y ejemplos de métodos que se están usando.

BetterEvaluation está siendo desarrollada por el Instituto para el Desarrollo de Ultramar (ODI), Pacto, Iniciativa de Aprendizaje y Cambio Institucional (ILAC) y la Universidad RMIT.

organizaciones que se están evaluando. Diferentes métodos requieren de diferentes habilidades por parte de la gente de recursos humanos que forma parte del equipo de evaluación. Los empadronadores? capacitados pueden o no estar disponibles. También es posible que los equipos pequeños desconozcan el lenguaje correcto para comunicarse con grupos de clientes importantes. Por tanto, hay que ser realistas y saber elegir los métodos adecuados a ser implementados, tanto por los miembros de los equipos disponibles, como por el personal de apoyo. Además, es importante, siempre que sea posible,

buscar maneras de utilizar el proceso de evaluación para capacitar al personal local y a los consultores en lo relacionado a conceptos y métodos de evaluación. Esto podría ayudar al pool de potenciales evaluadores en un determinado país, y a la capacidad del personal de la organización de extensión en su tarea de monitorear su trabajo en el futuro. El desarrollo de las capacidades locales de evaluación es generalmente una modesta inversión que puede también reducir significativamente los costos del seguimiento y evaluación en el futuro.

## EJEMPLOS DE MÉTODOS PERTINENTES PARA LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS AGRÍCOLAS

### Manual de SyE del Banco Mundial: algunas herramientas, métodos y enfoques<sup>36</sup>

- Indicadores de rendimiento
- Enfoque del marco lógico (logframe)
- Evaluación basada en la teoría
- Encuestas formales
- Métodos de evaluación rápida
- Métodos participativos<sup>38</sup>
- Encuestas de seguimiento del gasto público
- Evaluación de impacto
- Análisis de costo-beneficio y costo-efectividad.

### Manual de SyE<sup>37</sup> del FIDA

34 métodos útiles para tareas específicas de seguimiento y evaluación agrupados en siete categorías:

- Métodos relacionados de muestreo
- Métodos principales de seguimiento y evaluación
- Métodos para discusión (para grupos)
- Métodos para la información distribuida espacialmente
- Métodos para modelos de cambio basados en el tiempo
- Métodos para analizar vínculos y relaciones
- Métodos para jerarquizar y priorizar.

## NOTAS AL CAPITULO 2

<sup>15</sup> Patton, M.Q. 1997. *Evaluación Enfocada en la Utilización*. Sage Publications, Thousand Oaks

<sup>16</sup> Adaptado de: Kusters, C.S.L. et al. 2011. *Haciendo que las evaluaciones importen: Una guía práctica para los evaluadores*. Centro de Innovación para el Desarrollo, Wageningen University y Centro de Investigación de Wageningen, Países Bajos

<sup>17</sup> La lista de las partes interesadas en la extensión se la puede utilizar más adelante en esta sección como una lista de control para definir las partes interesadas involucrados en la preparación de una evaluación

<sup>18</sup> Un ejemplo de herramienta para esto se puede encontrar en: <http://www.ifpri.org/publication/tracing-power-and-influence-networks>

<sup>19</sup> Ver página 28 en: <http://www.alnap.org/pool/files/2010-training.pdf>

<sup>20</sup> *Un ejemplo de evaluación de extensión ex post* en Folke, Steen (2003) Campesinas en el desarrollo, DANIDA. <http://www.um.dk/Publikationer/Danida/English/Evaluations/FarmWomenInDevelopment/index.asp>

<sup>21</sup> *Un ejemplo de evaluación con un enfoque global de aprendizaje* en Chipeta et al.; 2008; *La extensión como una herramienta para la agricultura como negocio, aprendizaje de 5 años de experiencia en proyectos*; ASP Zambia

<sup>22</sup> Para algunos métodos, véase: <http://www.ifad.org/evaluation/guide/annexd/d.htm>

<sup>23</sup> Berriet-Sollic, M.; Labarthe, P.; Laurent, C.; Baudry, J.; 2011; *Validez empírica de la evaluación de las políticas públicas: modelos de evaluación y calidad de la evidencia*; CESAER, Documento de Trabajo 2011/4

<sup>24</sup> Citado de: <http://www.fao.org/docrep/w5830e/w5830e0d.htm#chapter%2011%20%20%20evaluating%20extension%20programmes>

<sup>25</sup> [www.oecd.org/dataoecd/15/21/39119068.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/15/21/39119068.pdf); todas las definiciones utilizadas aquí han sido tomadas del Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión basada en Resultados, 2002, OCDE/DCD

<sup>26</sup> Para más información sobre el Mapeo del Efecto Directo ver: <http://publicwebsite.idrc.ca/EN/Programs/Evaluation/Pages/IDRC-BookDetails.aspx?PublicationID=121>

<sup>27</sup> La técnica del "Cambio Más Significativo" (MSC) [*The Most Significant Change (MSC) Technique*]. Una Guía para su Uso por Rick Davies y Jess Dart <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>

<sup>28</sup> Preskill, H. y, Catsambas, T. T.; 2006; *Replanteando la evaluación a través de una indagación apreciativa*; <http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/bookReviewDetail.cfm?coid=9479>

<sup>29</sup> Engel, P. y Salomon, M. 1997. *Facilitando la innovación para el desarrollo: una caja de recursos de RAAKS*. Amsterdam, Royal Tropical Institute.

<sup>30</sup> Scriven, Michael (1991). *Pros y contras sobre una evaluación libre de metas*. American Journal of Evaluation, febrero 1991, vol. 12 no. 1 55-62

<sup>31</sup> Patton, M.Q.; 2011; *Evaluación del desarrollo: aplicación de los conceptos de complejidad para mejorar la innovación y el uso*. Nueva York, N.Y.: The Guilford Press. Earl, S.; Carden, F.; Smutylo, F.; 2001; *El mapeo del efecto directo, construyendo el aprendizaje y la reflexión en programas de desarrollo*; Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

<sup>32</sup> Fuentes para obtener más información sobre la evaluación del impacto incluyen:

Red de Redes sobre Evaluación de la Repercusión [*Network of Networks on Impact Evaluation*] (NONIE). Nonie 2009 *Orientación NONIE sobre evaluación del impacto* [http://siteresources.worldbank.org/EXTOED/Resources/nonie\\_guidance.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTOED/Resources/nonie_guidance.pdf)

3iE *Iniciativa Internacional para la Evaluación de la Repercusión*, <http://www.3ieimpact.org>

Roche, C (1999) *Evaluación de la repercusión para las agencias de desarrollo*. Oxford: Oxfam GB.

IEG, Evaluación de la Repercusión - *La experiencia del grupo independiente de evaluación del banco mundial en la evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza: un manual para profesionales*. [http://imagebank.worldbank.org/servlet/WDS\\_IBank\\_Servlet?pcont=details&menuPK=64154159&searchMenuPK=64154240&theSitePK=501889&eid=000094946\\_00080705302127&siteName=IMAGEBANK](http://imagebank.worldbank.org/servlet/WDS_IBank_Servlet?pcont=details&menuPK=64154159&searchMenuPK=64154240&theSitePK=501889&eid=000094946_00080705302127&siteName=IMAGEBANK)

<sup>33</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Randomized\\_controlled\\_trial](http://en.wikipedia.org/wiki/Randomized_controlled_trial)

<sup>34</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Participatory\\_rural\\_appraisal](http://en.wikipedia.org/wiki/Participatory_rural_appraisal)

<sup>35</sup> Para consejos sobre cómo encontrar formas de reducir los costos de las evaluaciones de impacto ver: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTOED/EXTEVACAPDEV/0,,contentMDK:22293670~menuPK:4585754~pagePK:64829573~piPK:64829550~theSitePK:4585673,00.html>

<sup>36</sup> [http://www.worldbank.org/ieg/ecd/me\\_tools\\_and\\_approaches.html](http://www.worldbank.org/ieg/ecd/me_tools_and_approaches.html)

<sup>37</sup> <http://www.ifad.org/evaluation/guide/annexd/d.htm>

<sup>38</sup> Seguimiento y evaluación participativos. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTPCENG/0,,contentMDK:20509352~menuPK:1278203~pagePK:148956~PIPK:216618~theSitePK:410306,00.html>





## DESAFIOS EN LA EVALUACIÓN DE LAS INTERVENCIONES DE EXTENSIÓN

# 3

### Visualizando de la extensión como parte del sistema de innovación

El seguimiento y la evaluación son puntos de acceso importantes para aprender acerca de la naturaleza del sistema de innovación en un área determinada. El reto consiste en supervisar y evaluar, con una nueva perspectiva, las relaciones entre la extensión y otros asociados en el sistema de innovación, reconocer los roles más amplios que tiene la extensión y verla no sólo como una función de entrega para las tecnologías impulsadas por la investigación, sino como una parte integrada del sistema de innovación.

El concepto de sistema de innovación vuelve la atención hacia la necesidad de entender las corrientes de tecnología e información entre las personas, empresas e instituciones para reconocer cómo se dan las innovaciones. Esto implica la interacción entre los actores, que juntos con-

vierten una idea en un proceso, producto o servicio. Los sistemas de innovación a menudo son impulsados por factores de mercado, pero también pueden ser estimulados por la necesidad de adaptarse a climas cambiantes o condiciones políticas.

La evaluación de los sistemas de innovación significa mirar los efectos directos en términos de procesos de cambio tecnológico e institucional, y reconocer que existe la posibilidad de que los impactos estén relacionados tanto con el cambio económico como con el cambio social. También implica hacer preguntas críticas acerca de cuán bien la teoría de cambio o los marcos de resultados (véase la sección uno? arriba) reflejan la naturaleza de los sistemas de innovación imperantes.

Los enfoques de sistemas de innovación reconocen que la transferencia de tecnologías requiere de servicios de asesoría que también facilitan el acceso a los mercados y servicios, y que incluyen aseso-

El concepto de sistema de innovación vuelve la atención hacia la necesidad de entender las corrientes de tecnología e información entre las personas, empresas e instituciones para reconocer cómo se dan las innovaciones.



## UN SISTEMA DE INNOVACION AGRICOLA



Fuente: Modificado por Rivera, Alex, Hanson y Birner (inédito?).

El valor de la extensión en incentivar la adopción y difusión de las nuevas tecnologías está relacionado con el hecho de que la extensión haya trabajado con la investigación, el sector privado y las organizaciones de agricultores para analizar, probar, validar y adaptar las nuevas tecnologías a las necesidades de los agricultores y a las demandas del mercado, y la forma en que lo ha hecho. Esto puede suponer el papel de facilitar, coordinar y abogar para que no sean pasados por alto los desafíos de los pequeños agricultores y de los agricultores de escasos recursos.

ramiento sobre diversas cuestiones con las que la población rural tiene que lidiar con el fin de mejorar sus métodos de producción, gestión de recursos humanos y medios de subsistencia. Las evaluaciones deben analizar críticamente si una intervención ha pasado por alto algunos de los aspectos más valiosos de extensión, y dónde los agricultores necesitan otro tipo de servicios de extensión que no sólo sea el acceso a la información e instrucciones de producción.

La contribución de la evaluación de extensión a la transferencia de tecnología puede exigir una nueva perspectiva sobre la forma en que la extensión se refiere a las fuentes de información técnica en general y la investigación en particular. Por tanto, las evaluaciones deben mirar la relación que existen entre extensión, investigación y otros socios (por ejemplo, proveedores privados de insumos) que son fuentes de información y nuevas tecnologías. En el pasado era muy común suponer que la extensión era parte de un proceso lineal que consistía en entregar los hallazgos de la investigación a los agricultores. Hoy en día se reconoce que, si bien las instituciones de investigación son

una importante fuente de conocimiento, hay varias otras fuentes y muchas maneras en que la información sobre nuevas tecnologías, llega a los agricultores. Por otro lado, los servicios pertinentes, eficaces y sostenibles se basan en una relación de colaboración entre la investigación, la extensión y otros actores. En esta relación, la extensión debe desempeñar un papel importante en la priorización de los temas de investigación y el diseño de programas de investigación con el fin de asegurar que la investigación sea relevante y beneficiosa a las necesidades reales y a las demandas de los agricultores. A menudo la extensión también colabora activamente como un socio igualitario en la ejecución de la investigación.

La búsqueda de una nueva relación investigación-extensión, de colaboración, requerirá de un enfoque diferente para la evaluación que el sólo hecho de medir el grado en que la extensión está contribuyendo a las nuevas tecnologías que están siendo adoptadas por los agricultores. El valor de la extensión en incentivar la adopción y difusión de las nuevas tecnologías está relacionado con el hecho de que la extensión haya trabajado con la investi-

gación, el sector privado y las organizaciones de agricultores para analizar, probar, validar y adaptar las nuevas tecnologías a las necesidades de los agricultores y a las demandas del mercado, y la forma en que lo ha hecho. Esto puede suponer el papel de facilitar, coordinar y abogar para que no sean pasados por alto los desafíos de los pequeños agricultores y de los agricultores de escasos recursos.

Para entender esta relación multidimensional entre extensión, investigación, actores privados y productores, es importante que las evaluaciones examinen de forma crítica los incentivos que existen para que estos diferentes actores trabajen juntos. A menudo las instituciones de investigación son galardonadas más por sus publicaciones académicas que por el impacto logrado en la vida de los agricultores y su seguridad alimentaria, por lo que pueden tener poca motivación para colaborar con la extensión. Generalmente las innovaciones de las empresas privadas están más centradas en las ganancias de la propia compañía que en los agriculto-

res. La pertinencia de la inversión pública en extensión, por tanto, debe evaluarse en base a la garantía que las nuevas tecnologías son probadas y adaptadas en función de su impacto positivo sobre los agricultores.

Los operadores detrás de las diferentes relaciones institucionales deberían ser evaluados. La evaluación debe valorar la eficacia de las estrategias que se espera crearán nuevos incentivos para robustecer estos vínculos. Este proceso suele ser mejor tratado cuando se evalúa programas más amplios e iniciativas de reforma política, en lugar de evaluar un solo proyecto de extensión. Las evaluaciones de los proyectos de extensión pueden ayudar a conocer sobre estos factores indagando la naturaleza de los vínculos que existen entre las organizaciones de extensión, el intercambio de información y la colaboración de diferentes actores. Incluso se puede evaluar cómo se ven estos vínculos desde el "otro lado de la valla"; es decir, los puntos de vista de los investigadores o empresas agroindustriales privadas. El

Mirar críticamente los marcos de resultados y las teorías de cambio es un punto de partida útil para garantizar que la evaluación cuenta con un enfoque equilibrado para analizar los roles de los diferentes actores del sistema de innovación. Las preguntas pueden incluir las siguientes:

- ¿Está la intervención diseñada reconociendo que la extensión puede tener como prioridad una serie de tareas que no están relacionados con los objetivos de la intervención?
- ¿Se está apoyando el rol de otros actores no relacionados con la extensión que suministran información?
- ¿Las estructuras evalúan críticamente si las tecnologías promovidas son relevantes y apropiadas para los agricultores? Por ejemplo, pruebas independientes sistemáticas?
- ¿La intervención incluye otros componentes que pueden ser necesarios para alcanzar los resultados esperados, tales como aprendizaje interactivo, desarrollo de mercados, finanzas, infraestructura, suministro de insumos, etc., o incluye por lo menos un análisis exhaustivo de cómo se espera que la extensión contribuya dado el estado predominante de estos otros componentes del sistema de innovación?
- ¿Se presta la debida atención a los incentivos que deben recibir otros actores de la innovación como para que quieran colaborar con la extensión?

Algunas formas de abordar este tema, incluyen:

- Analizando a las partes interesadas del sistema de innovación, sus funciones y relaciones respecto a la identificación de necesidades, innovación tecnológica, puesta a prueba, adaptación, difusión y prestación de los bucles de retroalimentación
- Evaluando cómo se ubican y funcionan las partes interesadas (extensión) dentro de la relación, incluyendo cómo la extensión puede vincular el cambio tecnológico a las relaciones de mercado, gestión de recursos naturales y otros factores en el sistema de innovación
- Identificando las eventuales diferencias o disfunciones en el sistema y las plausibles causas

## **ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS MARCOS DE RESULTADOS**

Mapeo de Efectos Directos puede ser útil para esto porque se centra en los denominados “socios directos”. También puede haber hallazgos en investigaciones hechas en el campo de las ciencias sociales que pueden ayudar a comprender el ‘panorama’ de la innovación y el cambio tecnológico en un determinado país y, por tanto, contextualizar el papel de la extensión dentro de estos procesos.

La extensión será mucho más eficaz si otros servicios relacionados con la innovación están bien situados, si la investigación es participativa y basada en la demanda, si los mercados y la tierra son accesibles, y si es que hay la suficiente seguridad social, política y económica como para crear un entorno propicio para el desarrollo rural. Esto significa que la extensión no tiene ni mérito ni culpa de las deficiencias de estos sistemas. Los sistemas de extensión deben rendir cuentas provean o no un soporte óptimo y adecuado dentro del desarrollo rural en general. Las evaluaciones pueden ayudar a los agentes de extensión a reconsiderar sus roles dentro de estos sistemas y comprender las implicaciones de las diferentes políticas. La extensión es un importante ‘mensajero’, pero las agencias de extensión a menudo carecen de la capacidad para explicar con elocuencia su posición en los complejos procesos de desarrollo rural. A menudo los actores de extensión no están en condiciones de señalar que los mensajes procedentes de la investigación no son relevantes para los agricultores. Por todas estas razones a veces las evaluaciones “matar al mensajero” (extensión) en lugar de preguntarse si lo mejor es una intervención más amplia como un todo. Esto puede agravarse por supuestos excesivamente optimistas en los marcos de resultados sobre lo que puede lograr la extensión, como se señaló anteriormente en la sección uno.

En los últimos años se ha prestado cada vez más atención a las cuestiones relacionadas con poner en uso a la investigación<sup>39</sup>. Las evaluaciones de extensión pueden completar estos análisis con perspectivas desde “el otro lado de la valla”.

## Estableciendo impactos de extensión dentro de sistemas complejos

La extensión no es un fin en sí, pero es en muchos sentidos el “vacío intermedio” en los esfuerzos del desarrollo rural. Esto a menudo hace que la atribución de los impactos a la extensión sea difícil. Casi siempre la extensión es una entidad intermediaria de bajo perfil que no produce resultados tangibles de forma directa, pero que, si está ausente o es ineficaz, puede dar lugar a fallos sistémicos. Las evaluaciones tienen que poner de relieve este “vacío intermedio” teniendo en cuenta que los objetivos de las intervenciones de extensión suelen ser múltiples e incluyen resultados que no son fácilmente cuantificables, tales como cambios en el comportamiento y la actitud, el aprendizaje y la posesión.

Tres características de extensión hacen que la atribución sea particularmente desafiante:

- Los cambios que promueve la extensión son a veces algo intangibles, ya que pueden estar relacionados tanto con las actitudes hacia el riesgo y la innovación, como a los cambios reales en las prácticas agrícolas.
- La diversidad de las explotaciones agrícolas y el hecho de que los agricultores tienen diferentes niveles y tipos de motivación para aprovechar los servicios de extensión, hace que sea difícil sacar conclusiones generales a partir de los hallazgos sobre los impactos en los agricultores “promedio”.
- Es difícil sacar conclusiones de las encuestas que comparan a aquellos que reciben servicios con aquellos que no, ya que el objetivo principal de la extensión es incentivar la amplia difusión del conocimiento más allá de los que realmente reciben el servicio.

Hay una tendencia en la evaluación de las intervenciones de extensión a caer en falsas suposiciones de que los efectos directos y los impactos pueden ser causalmente atribuibles a una intervención relativamente apretada en un contexto complejo y dinámicamente cambiante. Por lo general, es más importante esperar

La extensión es a menudo una entidad intermediaria de bajo perfil que no produce resultados tangibles de forma directa, pero que, si está ausente o es ineficaz, puede dar lugar a fallos sistémicos. Las evaluaciones tienen que poner de relieve este “vacío intermedio” teniendo en cuenta que los objetivos de las intervenciones de extensión suelen ser múltiples e incluyen resultados que no son fácilmente cuantificables, tales como cambios en el comportamiento y la actitud, el aprendizaje y la posesión.

Por lo general, es más importante esperar evidencias de contribuciones más modestas, que de una atribución general de un determinado resultado en una intervención de extensión.

evidencias de contribuciones más modestas, que de una atribución general de un determinado resultado en una intervención de extensión.

Algunos métodos ni siquiera tratan de determinar las relaciones causa-efecto lineal pero en cambio miran cómo se perciben las intervenciones desde una perspectiva más amplia. El enfoque de evaluación<sup>40</sup> participativa del impacto y otras propuestas, como el Proyecto de Escuchar<sup>41</sup>, pasa de la atribución de cambios a proyectos particulares con el fin de mirar más efectos en todo el sistema. Se reconocen las causas complejas; pero la evaluación se centra en las contribuciones, en lugar de reclamar una prueba de la atribución. Esta es una manera polémica de mirar el impacto porque los participantes pueden estar menos preocupados de tratar con esto o menos dispuestos a identificar las intervenciones específicas que dieron lugar a los cambios. Sin embargo, es útil para identificar lo que, desde el punto de vista de los clientes/beneficiarios, ha cambiado para evaluar impactos más amplios y no deseados y para comprender los cambios que consideren significativos.

La atribución es particularmente difícil cuando se evalúa intervenciones de desarrollo destinadas a mejorar las capacidades institucionales y de organizaciones, como aquellas que están destinadas a fortalecer los sistemas de extensión. Una guía para evaluar el desarrollo de capacidades señala que las evaluaciones de desarrollo<sup>42</sup> institucional tienden a ser “ingenuas” al suponer que una intervención a corto plazo puede realmente cambiar las profundas estructuras institucionales, o son “cínicas” al interpretar la complejidad de éstos procesos de cambio como inherentemente impasibles a las iniciativas de reforma en un plazo determinado. Análisis cerrados y realistas de los retos de atribución pueden ayudar a maniobrar entre la ingenuidad y el cinismo. Las evaluaciones pueden comparar los lugares que han recibido servicios de extensión con los que carecen de acceso a estos; también comparar las áreas que reciben servicios que han sido incluidas en la intervención versus los servicios que reciben dichos servicios, pero no han sido tocadas por la intervención. A menudo es mejor hacer este tipo de comparaciones basadas en áreas comparables

en lugar de basadas en diversos grupos de clientes en un solo lugar.

Los agricultores más emprendedores, alfabetizados o ricos son generalmente los más activos en la búsqueda de los servicios de extensión o en la búsqueda de información por su cuenta. Lo que aparece como repercusiones de la extensión, por lo tanto, puede estar más relacionado con la naturaleza de los clientes que con la calidad de los servicios en sí. Este tipo de falsa atribución es una debilidad muy común en las evaluaciones de la extensión.

### **La evaluación de la extensión en un mundo volátil**

Las exigencias que se presentan actualmente en la extensión son diferentes a las del pasado. Los actores de extensión tienen que operar en contextos rápidamente cambiantes que están constantemente generando nuevas demandas, oportunidades y desafíos. Los desafíos se caracterizan por la incertidumbre, imprevisibilidad y falta de control. La extensión necesita enfocarse en los últimos acontecimientos y actualidades? de los mercados, tecnologías y relaciones institucionales cuando:

- Los precios de los productos cambian rápidamente
- Las preferencias del consumidor cambian de repente
- Las normas para los productos se vuelven más estrictas
- Los nuevos inversionistas de tierras, procesamiento y comercio cambian radicalmente el panorama agroalimentario
- Los eventos climáticos extremos son cada vez más la norma que la excepción
- La capacidad y el compromiso del Estado para proporcionar cambios en los servicios rurales
- Los conflictos hacen que sea difícil o imposible que algunos actores de extensión trabajen cuando se trae nuevos actores con ideas muy diferentes y posiblemente grandes cantidades de recursos.

A la luz de estos cambios volátiles, los paquetes de prestación de servicios fijos

Las intervenciones deben estar listas para reorganizar las prioridades con el fin de que la extensión ayude a que los clientes vivan con el riesgo y saquen ventaja de las nuevas oportunidades. Pero, ¿lo están? Si un marco de resultados es visto como una herramienta para la reflexión crítica, también puede ser una herramienta para discutir los cambios necesarios. Pero si se ve que está “escrito en piedra”, entonces quienes implementan la intervención pueden sentir cierto temor de dirigir la atención hacia la necesidad de cambiar las prioridades.



## PREGUNTAS DE EVALUACIÓN PARA CALCULAR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA EN UN MUNDO VOLATIL

Para saber si los procesos de intervención e implementación están tomando en cuenta a la volatilidad, se puede hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuán adaptables han sido los servicios de cara a la demostrada frecuencia con que se ha producido la desorganización en relación a los eventos climáticos extremos, las presiones políticas o demandas cambiantes del mercado?
- ¿Están los servicios vinculados a los sistemas para recolectar y difundir información sobre cambios climáticos?
- ¿Están establecidos los métodos y habilidades como para proyectar y difundir las predicciones estacionales e información sobre futuras tendencias climáticas?
- ¿Están establecidos los métodos y las habilidades para construir escenarios y proporcionar herramientas de decisión a los productores y sus organizaciones respecto a las opciones adecuadas para hacer frente a la volatilidad del mercado?
- ¿Están los servicios vinculados a los sistemas para recolectar y difundir información sobre los cambios en los mercados, los precios y la proyección y difusión de las tendencias futuras?
- ¿La capacitación y la información brindada a los agricultores y sus organizaciones aumentan su capacidad de interpretar el mercado y adaptarse como corresponde?
- ¿Se está reevaluando continuamente la capacitación y las prioridades de asesoramiento con el fin de proporcionar una variedad de opciones para satisfacer los cambios imperantes y cambios previstos?

están siendo reemplazados por la necesidad de trabajar dentro de sistemas de innovación complejos y flexibles. Esto hace que las evaluaciones se pregunten si la intervención está realmente contribuyendo al progreso de la capacidad para manejar la incertidumbre en el desarrollo rural. Otra pregunta es si la intervención respalda la información, el diálogo y el asesoramiento en materia de probabilidades, y las tendencias, a la luz de la incertidumbre, respecto a los mercados, el clima y el cambio tecnológico.

Las evaluaciones deben explorar la forma en que fueron diseñadas las intervenciones para responder a los cambios y la imprevisibilidad. Las intervenciones deben estar listas para reorganizar las prioridades con el fin de que la extensión ayude a que los clientes vivan con el riesgo y saquen ventaja de las nuevas oportunidades. Pero, ¿lo están? Si un marco de

resultados es visto como una herramienta para la reflexión crítica, también puede ser una herramienta para discutir los cambios necesarios. Pero si se ve que está “escrito en piedra”, entonces quienes implementan la intervención pueden sentir cierto temor de dirigir la atención hacia la necesidad de cambiar las prioridades. Por lo tanto, el seguimiento y la evaluación pueden ayudar a garantizar que los marcos de resultados estén siendo utilizados para aprender a adaptarse a un contexto cambiante y a desarrollar capacidades para responder de manera apropiada.

El entender sobre la incertidumbre, imprevisibilidad y la volatilidad en extensión armoniza nuevos enfoques conceptuales de la evaluación. En el pasado, se suponía que la evaluación era principalmente para medir el grado en que se había seguido los planes. A veces esto incluía elementos ‘formativos’, que incluía sugerencias para el cambio de planes en el futuro. Un enfoque alternativo denominado “evaluación del desarrollo”<sup>42</sup> da un paso adelante. Las evaluaciones de desarrollo están destinadas principalmente a proporcionar datos y una base para la reflexión crítica con el fin de adaptarse mejor a las iniciativas de un entorno rápidamente cambiante. Esto implica el uso

NOTAS AL CAPITULO 3

<sup>39</sup> [www.researchintouse.com](http://www.researchintouse.com)

<sup>40</sup> <http://sites.tufts.edu/feinstein/2008/participatory-impactassessment>

<sup>41</sup> [http://www.cdainc.com/cdawww/project\\_profile.php?pid=LISTEN8pnamei=ListeningProject](http://www.cdainc.com/cdawww/project_profile.php?pid=LISTEN8pnamei=ListeningProject)

<sup>42</sup> Patton, M.Q.; 2011; Evaluación del desarrollo; aplicando conceptos de complejidad para mejorar la innovación y el empleo. Nueva York, N.Y.: The Guilford Press.



del proceso de evaluación para evaluar críticamente los planes y modelos en cuanto a lo bien que responden a las nuevas necesidades y oportunidades. Intrínsecamente, estos métodos ven a la evaluación como parte permanente de los actuales procesos de aprendizaje, y también como una forma de solicitar a los actores una rendición de cuentas sobre qué tan bien están respondiendo a su entorno cambiante, incluso si esto significa apartarse de planes y modelos.

La demanda de evaluación de la extensión por la naturaleza incluye una ración de dicha "evaluación del desarrollo", ya que es difícil predecir las demandas de los

agricultores, y una oportunidad/derrumbe de mercado, una sequía o un conflicto podrían generar demandas de diferentes herramientas, prioridades e instituciones.

Un importante punto de partida para evaluar la flexibilidad, el rigor y la viabilidad de una intervención de extensión en un mundo volátil, es analizar críticamente los riesgos y los supuestos en los marcos de resultados y otros documentos de los programas, para ver si la intervención supone un nivel excesivamente alto de estabilidad en los mercados, el clima, etc.; o si incluye mecanismos proactivos para responder a la volatilidad.



# 4

## EVALUACION DE LA INTERVENCIÓN DE EXTENSIÓN MAS ADECUADA

Algunos proyectos de extensión suponen de forma implícita o explícita que los proveedores de servicios que están recibiendo el apoyo tienen la motivación, incentivos y capacidad para afrontar nuevos retos con un limitado paquete de asistencia. Una evaluación debe mirar críticamente si éste es o no el caso.

La evaluación de la extensión debería evaluar pragmáticamente la forma en que los modelos, las metas y si los objetivos de la intervención se ajustan a las prácticas diarias de las organizaciones de extensión y su personal en relación con los potenciales clientes de estas organizaciones, con su compromiso con los mercados y con sus posibles fuentes de sostenibilidad financiera. La principal conclusión de casi todas las evaluaciones de extensión es que no existe un sistema o método perfecto. Las evaluaciones deberían ayudar a los interesados a comprender lo que resulta más idóneo para su contexto específico. Esto puede ayudar a saber cómo se ajusta mejor el sistema; o para la rendición de cuentas en base a una evaluación realista de lo que debe tener la intervención y lo que podría haber logrado dadas las condiciones imperantes.

Al evaluar el grado de idoneidad, es importante recordar que algunos pro-

veedores de servicios que están siendo apoyados pueden no 'encajar' en absoluto para el logro de los objetivos de la intervención. Algunos proyectos de extensión suponen de forma implícita o explícita que los proveedores de servicios que están recibiendo el apoyo tienen la motivación, incentivos y capacidad para afrontar nuevos retos con un limitado paquete de asistencia. Una evaluación debe mirar críticamente si éste es o no el caso, ya que algunas agencias de extensión están moribundas y otras, en cambio, tienen papeles muy puntuales y es muy poco probable que cambien sólo debido a un "proyecto". Esto puede implicar que se revise lo siguiente:

- El mandato básico de la organización: Si la intervención tiene por objeto apoyar al mercado o brindar asesoramiento al manejo de recursos naturales ¿está la agencia autorizada a asu-

mir esas funciones o tiene el estricto mandato de transferir tecnología?

- La base de recursos humanos de la organización: ¿Coinciden los niveles de cualificación de los asesores con las tareas que se espera lleven a cabo? y si no, ¿existe un sistema realista y sostenido propuesto para abordar estas brechas de competencias?
- La cultura de la organización: Si la intervención está destinada a incentivar a los agricultores a participar en sus propios procesos de aprendizaje en grupo, ¿encaja esto con la percepción predominante del rol de los asesores -quizá como 'expertos'? y si no, ¿existen medidas realistas y sostenibles para cambiar los factores culturales profundamente establecidos?

### La más adecuada en relación a los diferentes clientes de la extensión

Los diferentes tipos de servicios de extensión pueden servir a sus distintos clientes más o menos bien. Una evaluación debe evaluar esto de una manera objetiva y rigurosa y evitar ideas preconcebidas. Algunos ejemplos de estas nociones es que se cree que los pobres sólo pueden beneficiarse de servicios gratuitos o que las mujeres son casi siempre las productoras de subsistencia y no necesitan servicios de asesoría orientados al mercado. Puede haber supuestos de que los principales clientes de un servicio son siempre agricultores independientes, cuando sería más eficaz apoyar a las organizaciones de agricultores, proveedores de insumos u otros actores, a los cuales los agricultores pueden luego acceder para los conocimientos y asesoramiento que necesitan. Es importante que las evaluaciones cuestionen tales supuestos predominantes y contribuyan a comprender mejor quién accede a los distintos servicios y por qué, con el fin de que los servicios puedan llegar a tener un enfoque más claro.

Las evaluaciones deben prestar especial atención a si es que, cómo y por qué los organismos de extensión y los agentes particulares en realidad sirven al grupo meta que eligieron. Los grupos meta pueden ser agrupados en función de género, ingresos

económicos, orientación al mercado y nivel de educación. Esto puede incluir ya sea a los agricultores o la orientación de las organizaciones a las que se deben. Si no se tiene un diseño claro para la selección, naturalmente el personal de extensión preferirá atender a aquellos clientes con los que se comunican con facilidad y, por tanto, lograrán máximos resultados. Es probable que estos clientes sean empresarios progresistas, normalmente hombres, pudientes, que tengan buen acceso al mercado y estén mejor calificados o educados. Las evaluaciones pueden obtener una perspectiva global de estas tendencias revisando la investigación sobre cómo ciertos grupos están incluidos o excluidos de las trayectorias de desarrollo en una región geográfica, una cultura o un sistema político dado.

El cliente que mejor se ajuste deberá estar relacionado con los objetivos de la intervención. Si la orientación de mercado o el aumento de la producción alimentaria nacional global es el foco principal, y el alivio directo de la pobreza no es una prioridad, un cierto grado de prejuicio elitista puede ser aceptable o incluso deseable. Si la prioridad está en la seguridad alimentaria de los hogares, estos prejuicios deben ser el tema principal a tomarse en cuenta en la evaluación.

### Género

Es importante que los evaluadores reconozcan que las desigualdades de género en el sector agrícola están profundamente arraigadas en las desigualdades de género en la sociedad en su conjunto. Dependiendo del contexto, esto puede incluir relaciones de género a nivel de hogares en lo que se refiere a derecho a la tierra y a la propiedad, acceso a insumos agrícolas, crédito y servicios financieros, y servicios de desarrollo empresarial. Para que las intervenciones de extensión sean eficaces en cuanto al aumento de la igualdad de género en la prestación de servicios, es imperativo que esto se integre de forma explícita en el diseño (marco de resultados) de la intervención, se definan los objetivos e indicadores específicos de equidad de género, y se dé el respectivo seguimiento. Como éste no suele ser el caso, generalmente los evaluadores se encuentran con grandes desafíos al evaluar cómo está progresando la intervención de extensión en esta área;

Las evaluaciones deben prestar especial atención a si es que, cómo y por qué los organismos de extensión, y de hecho los agentes individuales, en realidad sirven a su grupo meta elegido.

La evaluación de un sistema de extensión o la habilidad de la organización para llegar a hombres y mujeres debe observar el contexto específico y evaluar las prácticas de los actores en términos de ser proactivos en desafiantes obstáculos clave para la equidad de género.





El personal de extensión femenino es crucial para que la extensión tenga impacto directo con las mujeres en zonas de fuerte segregación de género.

las experiencias demuestran claramente<sup>43</sup> que cuando no es así, cualquier progreso en términos de igualdad de género suele ser escaso. Una reciente evaluación de las Escuelas de Campo para Agricultores en Bangladesh dio un ejemplo importante en este sentido. Como la igualdad de género no tenía un lugar importante en el diseño del proyecto y no había objetivos específicos en este sentido, los asuntos de género y socioculturales se convirtieron en insignificantes complementos para el programa y no fue posible rastrear efectos directos sustanciales en este ámbito<sup>44</sup>.

Para ser eficaz, la intervención debe afrontar de manera explícita y directa los factores de desigualdad de género. En este sentido, la evaluación de un sistema de extensión o de la capacidad de la organización para llegar tanto a hombres como a mujeres debe observar el contexto específico y evaluar las prácticas de los actores en términos de ser proactivos cuando se presentan obstáculos en la equidad de género.

Esto podría suponer preguntas como las descritas en el siguiente cuadro.

Desagregar datos sobre la forma en que los servicios de extensión llegan y afectan a hombres y mujeres es a menudo problemático ya que los servicios están enfocados principalmente a los hogares en lugar de a personas. Por esta razón, es difícil para una evaluación, e incluso para la mayoría de sistemas de seguimiento, evaluar cómo son atendidos los hombres y las mujeres por la extensión, dentro de los hogares. En algunos casos, las iniciativas de extensión abordan este desafío mediante la desagregación de género enfocándolo de acuerdo a hogares con jefatura masculina u hogares con jefatura femenina. Aunque esto puede proporcionar cierta información útil, no se debe suponer que las únicas mujeres que tienen acceso a los servicios son las que pertenecen a hogares dirigidos por mujeres. Es igualmente importante evaluar cómo los servicios de extensión influyen en las relaciones intrafamiliares y en las opciones que tienen las mujeres casadas en particular. En las comunidades donde es común los matrimonios con un sistema de poligamia se vuelve extremadamente complicada la diferenciación entre hogares con jefatura masculina u hogares con jefatura femenina; por lo que los datos recogidos se distorsionan fácilmente.

Si el objetivo es llegar a las mujeres con los servicios, es fundamental analizar el grado en que el personal femenino está involucrado en la prestación de servicios. Esto es particularmente importante en los contextos en los que hay obstáculos culturales para que las mujeres se movilicen y comuniquen con hombres fuera de sus hogares y/o donde las mujeres, por regla, están subordinadas a los hombres. En tales situaciones, es fundamental que la evaluación tome este aspecto en cuenta en la práctica, y se asegure de que el equipo de evaluación también incluya a mujeres que pueden comunicarse con clientes femeninos. De lo contrario, las opiniones de las mujeres participantes o el efecto sobre las mujeres permanecerán ocultos.

### **Riqueza**

Generalmente hay ideas preconcebidas acerca de los tipos de actores, métodos y estructuras que resultarán efectivos al hacer acercamientos a los diferentes gru-

## DESAGREGANDO SEGÚN GÉNERO, RIQUEZA Y ORIENTACIÓN / ACCESO AL MERCADO

|                               | Posibles preguntas de la evaluación   | Posibles indicadores   |
|-------------------------------|---|--|
| <b>Género</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los hombres y las mujeres participan/tienen acceso a los servicios de extensión?</li> <li>• ¿Responde la intervención a y/o enfrenta las limitaciones particulares claves a favor de las actividades agrícolas de las mujeres?</li> <li>• ¿Cómo aborda la extensión las limitaciones culturales y las cuestiones de la carga de trabajo de las mujeres para que participen en y accedan a los servicios?</li> <li>• ¿Responden los mensajes de extensión a las necesidades agrícolas estratégicas de campesinos y campesinas?</li> <li>• ¿Hay un suficiente número de agentes de extensión femeninas con adecuadas habilidades para atender a clientes mujeres?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de hombres y mujeres que participan en el acceso/uso de los servicios de extensión</li> <li>• Si es que las restricciones claves para las mujeres, e.g. propiedad de la tierra son reconocidas y son abordadas en la intervención</li> <li>• Análisis de series temporales de la carga de trabajo de género antes y después de la intervención</li> <li>• Actividades de extensión dirigidas a abordar las eventuales restricciones de participación por parte de las mujeres</li> <li>• Las mujeres agricultoras que exteriorizan cambios en su capacidad de participar</li> <li>• Número de personal femenino de extensión en los diferentes niveles de la organización</li> </ul> |
| <b>Riqueza</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién demanda/usa/tiene acceso a los servicios entre los grupos meta escogidos en términos de riqueza?</li> <li>• Cuando la extensión tiene como objetivo orientar particularmente a grupos pobres y vulnerables ¿existen procedimientos e incentivos para que el personal de extensión tenga en cuenta las necesidades y opiniones de los clientes pobres?</li> <li>• ¿Son las tecnologías que se fomentan apropiadas y accesibles para los productores meta – e.g. productores pobres., y ¿tienen los servicios de extensión un cometido para asegurar que las tecnologías son elegidas apropiadamente?</li> <li>• ¿La extensión tiene en cuenta el nivel de riesgos a los que los productores pobres son capaces de lidiar – y/o hacer frente a la mitigación de esos riesgos?</li> <li>• ¿La extensión toma en consideración las opciones de mercado que son accesibles para los productores pobres?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de agricultores participantes de diferentes grupos de ingresos económicos</li> <li>• Presencia de incentivos para el personal de extensión para que lleguen al grupo meta, e.g., productores pobres</li> <li>• Adopción y adaptación de tecnologías promovidas por los diferentes grupos de ingresos económicos</li> <li>• Costos de inversión por uso de diferentes tecnologías</li> <li>• Comparación de los riesgos financieros/de producción/de mercado de las distintas opciones de producción en relación con los ingresos familiares</li> </ul>   |
| <b>Orientación al mercado</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuán grande es la proporción de los productos que los clientes comercializan?, y ¿Hay una correlación entre este factor y la demanda de extensión?</li> <li>• ¿De qué manera el contenido de los servicios de extensión responde a las oportunidades de mercado de los clientes?</li> <li>• ¿Hay servicios para que los clientes tengan facilidad de acceder a los mercados?</li> <li>• ¿Qué tan fuertes son las relaciones con el? mercado del cliente de extensión? - ¿Reciben asesoramiento a través de los canales de distribución?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción comercializada de los productos de los clientes</li> <li>• Comparación de datos secundarios sobre la demanda del mercado con las prioridades de extensión</li> <li>• Existencia de servicios para facilitar el acceso a los mercados; por ejemplo, información sobre el mercado</li> <li>• Tipos de relaciones de mercado y fuentes de asesoramiento</li> <li>• Satisfacción de los clientes en relación con la prestación de los servicios necesarios para acceder a los mercados</li> </ul>  |



La extensión tendrá un impacto limitado cuando otros factores dificulten a los agricultores el acceso al mercado.

pos de clientes acaudalados. La pregunta de a cuáles grupos llegan los servicios de extensión está relacionada con el contenido real de los servicios, así como con los procedimientos, incentivos y actitudes de los proveedores de servicios. Esta situación también tiene mucho que ver con el tamaño del predio, ya que muchos servicios sólo son relevantes para las granjas que son suficientemente grandes como para llevar a cabo las innovaciones propuestas. Incluso los servicios dirigidos a apoyar a las organizaciones de agricultores pueden tener un sesgo peculiar si estas organizaciones no dan la cabida a productores pobres o de subsistencia.

La palabra riqueza tiene diferentes significados en los diferentes contextos. En las comunidades agrícolas, los factores que probablemente se refieren a tener acceso a la extensión por lo general son: (a) posesión de activos productivos como la tierra y el ganado; (b) ingresos (en explotaciones agrícolas y no agrícolas), (c) orientación al mercado y el acceso a los mercados; y (d) nivel de educación. Estos factores son importantes porque enmarcan fuertemente las oportunidades de participar en actividades agrícolas y las demandas de los servicios de extensión. En algunos contextos los actores más pudientes están abandonando la agricultura para dedicarse a actividades más rentables, por tanto, pueden tener menos interés en la extensión, o pueden estar accediendo a la información que necesitan a través de internet. Es por esto que resulta importante mirar de cerca lo

que estos factores implican realmente en cada situación. Puede ser necesario llevar esta desagregación un paso más allá explorando otros indicadores de riqueza potencialmente importantes. A veces esto puede ser descubierto a través de un estudio de referencia. Hay varias herramientas disponibles para realizar la clasificación de riqueza participativa entre una muestra de clientes o comunidades de clientes<sup>45</sup>.

### **Orientación al mercado**

Casi todos los agricultores están más o menos conectados a algún tipo de mercado, pero el grado en que se involucran, varía enormemente. El acceso a los mercados ha demostrado ser un factor importante para el éxito de la extensión ya que, por lo general, la demanda de estos servicios aumenta en relación con el nivel de orientación al mercado. Los agricultores demandan más de estos servicios cuando están explorando nuevos mercados ya que reconocen que están entrando en territorio desconocido en términos de normas, por ejemplo, y quizás también por la necesidad de desarrollar el aspecto de colaboración con otros agricultores y actores de la cadena de valor con el fin de tener acceso a estos mercados. Otros factores relacionados con el mercado, como la infraestructura, podrán determinar las perspectivas de éxito de una intervención de extensión.

Es importante para las evaluaciones reconocer que la extensión no puede crear mercados, pero éstos servicios pueden influir en el “campo de juego” con el fin de ayudar a que los mercados funcionen de manera más eficaz y ser más favorables para los pobres. La extensión es una herramienta potencialmente importante para abordar las “fallas del mercado” relacionadas con el acceso “asimétrico” (irregular o desigual) a la información sobre los precios, oportunidades de mercado y riesgos. Por otro lado, también es importante el buen funcionamiento de los mercados para que la extensión se lleve a cabo de forma efectiva. Hay muchos ejemplos de evaluaciones que descubren que el paquete tecnológico que impulsa la extensión no se adoptó ya que no había mercado para los bienes producidos por los agricultores. La relación del “huevo o la gallina” entre los mercados y la extensión



debe ser abierta y desmenuzada en una evaluación a fin de comprender el funcionamiento del sistema de innovación.

Las evaluaciones pueden tener la necesidad de observar lo bien que la intervención ha explorado formas de adaptar los servi-

cios a potenciales agricultores comerciales. Algunos agricultores de pequeña escala, ante todo, producen para su propio consumo y luego vender una pequeña cantidad del producto – ya sea comercializando el exceso o sólo una pequeña cantidad para

Los siguientes son ejemplos de metodologías y ejemplos comunes de cómo podrían ser evaluadas:

### **Servicios dirigidos a productores individuales**

Muchos servicios tradicionales de extensión se centran en contactos uno a uno entre los asesores y sus clientes. Esto también es común en la prestación de asesoría empresarial y de gestión, la misma que necesita ser adaptada a cada uno de los clientes y puede implicar el planteamiento de temas sensibles que no pueden discutirse en un foro abierto. Los métodos incluyen visitas de campo individuales y consultas telefónicas. La TI y los servicios basados en telefonía móvil también se están expandiendo rápidamente para proporcionar información sobre el mercado o el clima. Se pueden evaluar los servicios para los productores individuales mediante entrevistas en hogares según una muestra aleatoria o cuestionarios respecto a su satisfacción con los servicios que reciben y sus beneficios.

### **Métodos para grupos pequeños**

Las Escuelas de Campo para Agricultores implican una formación práctica, durante toda la temporada, en la producción agrícola o ganadera y otros temas de interés para los participantes, en grupos de 20 a 25 agricultores con un facilitador capacitado<sup>47</sup>. Los Círculos de Estudio de Agricultores son, en el contexto de la extensión, un método de extensión campesino a campesino que a menudo se combina con el conocimiento práctico ya que un grupo de agricultores estudia folletos sobre diferentes temas de su propia elección relacionados con la agricultura, y trabajan juntos en la implementación del contenido. Un círculo de estudio es un pequeño grupo de 5 a 15 personas que mantienen reuniones periódicas para llevar a cabo su plan de estudio. Estos círculos tienen por objeto desarrollar la capacidad y la competencia mediante el intercambio interactivo de conocimientos científicos y ancestrales, dentro del grupo de estudio y durante las visitas de campo<sup>48</sup>. Se han desarrollado otros tipos de enfoques participativos para la extensión que se implementan con grupos de agricultores e incluyen evaluaciones de las necesidades de participación para el contenido de la extensión. Los ejemplos incluyen la Explotación Agrícola como un negocio – Círculo de Facilitación, desarrollado en Zambia para el desarrollo de capacidades empresariales de los agricultores, incluyendo la planificación de acciones hacia la comercialización de los grupos de interés, seguidas por una extensión individual en los hogares. los métodos se pueden evaluar en grupos pequeños, por ejemplo, realizando entrevistas a grupos o a través de grupos que se autoevalúan, utilizando herramientas participativas de seguimiento y evaluación<sup>49</sup>.

### **Métodos para grupos grandes y medios de comunicación**

Los métodos para grupos grandes incluyen campos de demostración agrícolas, exhibiciones agrícolas y días de campo. Los medios de comunicación, como radio y televisión (programas), internet y móviles (servicios?) son importantes para muchos agricultores y pueden ser una forma relativamente rentable de llegar a un gran número de productores. Actualmente algunas de estas metodologías, en particular los servicios relacionados con las TIC, se están expandiendo rápidamente. Es por esto que los Centros de Información de Agricultores pueden poner estos servicios a disposición de los pequeños agricultores en las zonas rurales, incluso a distancia, porque representan una perspectiva prometedora para contribuir al empoderamiento de grandes grupos de agricultores, ya que hacen posible que los productores y otros actores de las cadenas agrícolas de valor interactúen e intercambien información de forma gratuita. Dado este potencial, y el hecho de que estos métodos son nuevos y no probados, resulta particularmente importante que las evaluaciones exploren su potencial y la forma en que los métodos están siendo integrados con los métodos de extensión más tradicionales; por ejemplo, si se están encontrando sinergias entre estos métodos y otros servicios de asesoría adaptados a grupos meta específicos. Los métodos para grupos grandes y para medios de comunicación? pueden ser evaluados a través de cuestionarios dirigidos más bien a muestras grandes de participantes. Es importante prestar especial atención a la desagregación en estas encuestas a fin de evaluar los diferentes niveles de acceso a los distintos medios de comunicación y la capacidad/voluntad de participar en grandes eventos para diferentes categorías de agricultores.

## **EVALUACIÓN DE OPCIONES METODOLÓGICAS**



Los métodos para grupos pequeños pueden ser evaluados enfocando las discusiones en grupo



La evaluación debe evaluar la forma en que el mecanismo de financiamiento se dirige a los objetivos de sostenibilidad financiera y la forma en que crea incentivos para lograr una serie de objetivos.

cubrir las necesidades inmediatas de dinero en efectivo. Los incentivos para que estos agricultores soliciten servicios de extensión pueden ser limitados a menos que aspiren a comercializar su empresa agrícola y crean que el acceso a la extensión puede ayudar a conectarlos a las nuevas oportunidades de mercado.

Una producción a gran escala es a menudo percibida como una condición previa para la orientación al mercado y con ello aumenta la demanda de extensión orientada al mercado. Este es otro supuesto que requiere un análisis crítico. Muchas granjas de pequeña escala aprovechan de los diferentes tipos de oportunidades de mercado que a menudo compensan sus desventajas de tamaño mediante la creación de asociaciones para fortalecer su competitividad en el mercado. Por tanto, es conveniente considerar la proporción de productos comercializados en relación con la producción total del hogar. Entonces puede ser importante tener en cuenta si es que los productores tienen acuerdos contractuales o de pequeñas plantaciones con los compradores de productos o si comercializan sus productos a través de asociaciones de productos básicos o si los venden directamente a un mercado local o a comerciantes locales. A menudo hay ocultos, pero eficaces servicios de extensión “involucrados” en estos arreglos cuando el promotor de un acuerdo de contratación aconseja a los agricultores qué cultivar y cómo hacerlo con el fin de cumplir con los términos de sus contratos. También puede ser útil considerar el acceso del cliente a los mercados locales, regionales o internacionales, y si es que la extensión es capaz de servir a las necesidades particulares de estos tipos de mercados – por ejemplo, ayudando con la certificación y control de calidad o asesoría legal en contratos.

### **Mejor adaptación en relación con opciones metodológicas<sup>46</sup>**

La evaluación debe centrarse en la valoración de la pertinencia, eficacia y eficiencia de los métodos de la intervención en relación con los contextos actuales, y con diferentes propósitos y grupos meta. Existe un gran número de métodos de extensión; algunos son adecuados para

la extensión de pequeños grupos de agricultores, otros para asesorar a agricultores individuales o familias de agricultores; y otros, como los medios de comunicación y tecnologías de la información son adecuados para difundir, a bajo costo, mensajes de extensión a un gran número de productores a la vez. Las metodologías son adaptadas para ciertos fines, no para todos. Hay, sin embargo, no hay un método que funciona como una “bala mágica” para todos los agricultores de todos los contextos.

Si se espera que un servicio de extensión sirva a una variedad de objetivos y grupos meta, es importante que las evaluaciones valoren si las metodologías alternativas se adaptarían mejor a los diferentes propósitos y objetivos del servicio. Hay una tendencia a que los proyectos de extensión se centren en un método de extensión en particular, para el que está capacitado el personal. Esto puede limitar la flexibilidad del servicio para responder con eficacia a las diferentes necesidades y desafíos.

Las evaluaciones también deben valorar si los métodos escogidos se ajustan a los recursos humanos imperantes. La calidad de los servicios se basa en una armonización entre los métodos utilizados y las habilidades, la capacidad y actitud de los proveedores de servicios. Una queja común dentro de las organizaciones de extensión es que las nuevas metodologías son aplicadas por un personal que no está debidamente capacitado para hacerlo. Algunas metodologías, especialmente aquellas que requieren de grandes habilidades de facilitación, pueden resultar muy buenas herramientas si se aplica correctamente, pero son totalmente inapropiadas cuando la pericia para ponerlas en práctica es deficiente o no se las puede mantener después que la intervención ha terminado. Por otra parte, la facilitación sin una actitud cooperadora puede dar lugar a la manipulación en lugar de a la participación. Muchos miembros del personal de extensión se perciben a sí mismos como “expertos”, debido a su sistema de educación y de incentivos. Si se desea revertir este tipo de actitudes profundamente arraigadas, las evaluaciones deben analizar críticamente si la intervención realmente tiene enfoques viables.

Los hallazgos pueden cuestionar si cualquier método podría producir los cambios culturales a menudo trascendentales que se describen en los marcos de resultados.

En general, se debe evaluar la idoneidad de las metodologías teniendo en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Ofrece el sistema/organización de extensión una variedad de servicios y el uso de una serie de metodologías que responden a las estrategias para el grupo de clientes?
- ¿Apoyan las metodologías las metas y objetivos de los responsables de liderazgo en el sistema de extensión (políticos, organizaciones de agricultores, organismos de ayuda)?
- ¿Tiene el personal la capacidad de dominar y mantener las metodologías utilizadas?

### Mejor adaptación para la sostenibilidad financiera

Para sacar conclusiones acerca de la sostenibilidad, las evaluaciones deben juzgar la pertinencia del mecanismo por el cual los servicios de extensión se financian durante y, sobre todo, después de la intervención. Esto incluye tanto los modelos de financiación, como las formas en que estos modelos se ponen en práctica. El financiamiento también es extremadamente importante para que los servicios alcancen su máxima eficacia y estimulen la demanda de los diferentes grupos de clientes. El mecanismo determinará si los fondos pueden fluir adecuadamente y de acuerdo a las necesidades de los clientes/beneficiarios, y si? tiene una fuerte influencia en la calidad y oportunidad de los servicios. Por lo tanto, la evaluación de esta área necesita analizar todos los elementos que componen el mecanismo de financiamiento. Estos son:

- **Participantes:** Los diferentes sistemas involucran diferentes grupos de partes interesadas, incluidas fuentes de financiamiento, proveedores de servicios de extensión, clientes y beneficiarios indirectos, por ejemplo: consumidores. El sistema de innovación generalmente está, en muchos aspectos, alineado con el sistema

de financiamiento, ya que determina quién pagará por qué. Se debe analizar la naturaleza de estos actores, así como las funciones que desempeñan en el financiamiento.

- **Flujos de financiamiento y servicios:** Los fondos se están moviendo entre los actores, a cambio de servicios. Los mecanismos para la recaudación y asignación de fondos son la clave para la eficacia de los servicios de extensión.
- **Condiciones de financiamiento:** Las reglas y condiciones rigen cómo se puede obtener el financiamiento, cómo se pueden utilizar los fondos y cómo se relacionan los actores entre sí. Las condiciones pueden facilitar o crear obstáculos para el flujo de servicios.
- **Entorno político:** Cada configuración? se incorpora en un entorno más amplio conformado por la política, las políticas, las relaciones socio-económicas y las condiciones agrarias. A menudo los ofrecimientos de campaña de los políticos prometiendo servicios gratuitos o tradiciones inflexibles de la función pública, pueden interponerse en el camino de la reforma de financiamiento.

Las evaluaciones no sólo deben ver los mecanismos de financiamiento como una herramienta para promover la sostenibilidad financiera ya que el financiamiento es en muchos casos el principal factor determinante de quién es responsable ante quién. Los análisis de los flujos financieros pueden ser una manera de medir las relaciones de poder en el sistema de extensión, y de ver si hay o no incentivos financieros para la consecución de objetivos políticos. Algunas preguntas conexas para evaluar la forma en que los mecanismos de financiamiento contribuyen a la rendición de cuentas (apropiadas) incluyen cuestionarse si lo hacen o no:

- Facilitar los servicios orientados a la demanda y facultar a los clientes con relación a los proveedores de servicios y los encargados de la formulación de políticas (por ejemplo, poniendo poder adquisitivo en manos de los clientes)

- Asegurar que la inversión pública promueva los intereses públicos
- Apoyar el desarrollo de un mercado de diversos proveedores de servicios de extensión.

Estos objetivos se refieren a quién tiene el “poder del dinero” en la demanda de servicios de extensión, y si los servicios de extensión están siendo financieramente

responsables de la prestación de servicios a una amplia gama de clientes y de la promoción de las metas generales de la sociedad. Un servicio de extensión puede tener todos estos objetivos consagrados en su mandato, pero un evaluador debe profundizar más en lo que sucede con su financiamiento si los proveedores de servicios no cumplen con estos objetivos.

#### NOTAS AL CAPÍTULO 4

<sup>43</sup> E.g. Farnworth, C. R.; 2010; *Enfoques conscientes del género en programas agrícolas; un estudio de los programas agrícolas apoyados por el SIDA*; Evaluación SIDA 2010: 3

<sup>44</sup> DANIDA; 2011; *Evaluación del enfoque de la escuelas de campo en el programa del sector agrícola, apoyo a la Fase II, Bangladesh*

<sup>45</sup> <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.11.48260/1.26.9234/p/site/m/template.rc/1.11.48260/1.26.10538/>

<sup>46</sup> La sección dos analizó métodos de evaluación. Esta

sección proporciona una visión general de la forma de evaluar los métodos introducidos por la intervención de extensión. Dado que tanto la evaluación como la extensión implican aprender sobre lo que los agricultores están haciendo, algunos de los métodos que se introducen en las intervenciones de extensión son similares a los utilizados por los evaluadores.

<sup>47</sup> Ver [www.farmerfieldschool.net](http://www.farmerfieldschool.net)

<sup>48</sup> Ver <http://www.sccportal.org/publications/Study-Circle-Material.aspx>

<sup>49</sup> Ver <http://go.worldbank.org/G966Z73P30>



## EVALUACIÓN DEL PLURALISMO

# 5

Los sistemas de innovación de pensamiento y perspectivas ampliadas sobre lo que constituye la “extensión” dan a entender que el énfasis de la evaluación debe ser ampliado para reflejar “pluralismo”; es decir, la gama de actores que podría o debería estar prestando servicios de extensión de calidad para los diferentes grupos meta con el fin de hacer frente a los retos de innovación. Los sistemas de extensión pluralistas son, por definición, de alta complejidad, lo que hace de la evaluación algo desafiante ya que pocas intervenciones tienen como objetivo apoyar a todo el sistema. Además, el pluralismo no es fácil de monitorear y medir, ya que implica hacer el seguimiento de las actividades de una gran variedad de actores que ofrecen una serie de servicios, muchos de los cuales sólo recibirán un modesto apoyo directo de una determinada intervención. Los objetivos del programa pueden referirse a la importancia de los efectos directos en térmi-

nos de un sistema general de innovación pluralista y correcto funcionamiento del sistema general de innovación; pero el alcance real de la intervención pueden ser considerablemente más estrecho, que por lo general se centra en un proveedor de servicios y una limitada serie de grupos meta y métodos. La evaluación de una intervención que pretende apoyar el pluralismo a menudo tiene que hacer juicios inductivos sobre cómo estas actividades específicas han conducido a efectos directos sistémicos más amplios. Por ejemplo, puede significar que se tenga que examinar cuán bien se han comprometido los diferentes actores con la investigación agrícola de mercado o comerciantes del mercado, incluso si estos otros actores no son “parte del proyecto”.

La gama de proveedores de servicios que pudiera investigarse incluyen, pero no se limitan a, la figura a continuación

Para entender los resultados pluralistas de una intervención puede ser impor-

Además, el pluralismo no es fácil de monitorear y medir, ya que implica hacer el seguimiento de las actividades de una gran variedad de actores que ofrecen una serie de servicios, muchos de los cuales sólo recibirán un modesto apoyo directo de una determinada intervención.



## SERVICIOS DE EXTENSIÓN



Evaluación de las pruebas de campo en Vietnam.

El papel de la Extensión en el ensayo de nuevas tecnologías.

Las evaluaciones también deberían investigar si la intervención realmente puede haber socavado el pluralismo. A veces una intervención ofrece subsidios de facto de un único proveedor de servicio que puede hacer imposible que otros proveedores de servicios puedan competir en el mercado de prestación de servicios.

tante tener en cuenta la forma en que la intervención ha contribuido a lograr que las partes interesadas ingresen en el sistema de innovación con el fin de considerar ciertas opciones para la reforma y la colaboración. Las intervenciones pluralistas a menudo se basan en un “enfoque de plataforma”<sup>50</sup>, donde el objetivo es crear un entorno propicio para que los actores elijan su propio camino a seguir. Evaluar el pluralismo implica reconocer que los sistemas de innovación incluyen actores con variados y, con frecuencia incluso, contradictorios objetivos. Los diferentes actores eligen sus acciones sobre la base de sus propias motivaciones e incentivos sociales, políticos y económicos. Algunos están orientados hacia el desarrollo del mercado; otros, a responder directamente a las demandas de los agricultores. Algunos están comprometidos con una gestión más sostenible de los recursos naturales. Las entidades del sector público posiblemente tratan de responder a las políticas gubernamentales e incentivos burocráticos. Todos estos actores pueden ser influenciados por una intervención, y la forma en que esto ha sucedido se puede evaluar a través de la evaluación.

Nuevos métodos están siendo desarrollados, mismos que han sido diseñados para ayudar a mirar más allá de los límites institu-

cionales y organizacionales necesarios para entender cómo una intervención está influyendo en sistemas más amplios. El Mapeo de Efectos Directos es un ejemplo de este tipo de procedimientos, ya que reconoce la importancia de las acciones de una serie de partes interesadas fuera del control directo o influencia de la intervención y, por lo tanto, pone en relieve los efectos directos de la intervención en términos de cambios en los ‘socios directos’; es decir, organizaciones que no son el foco directo de la intervención, pero son parte del sistema de innovación que se espera que cambie.

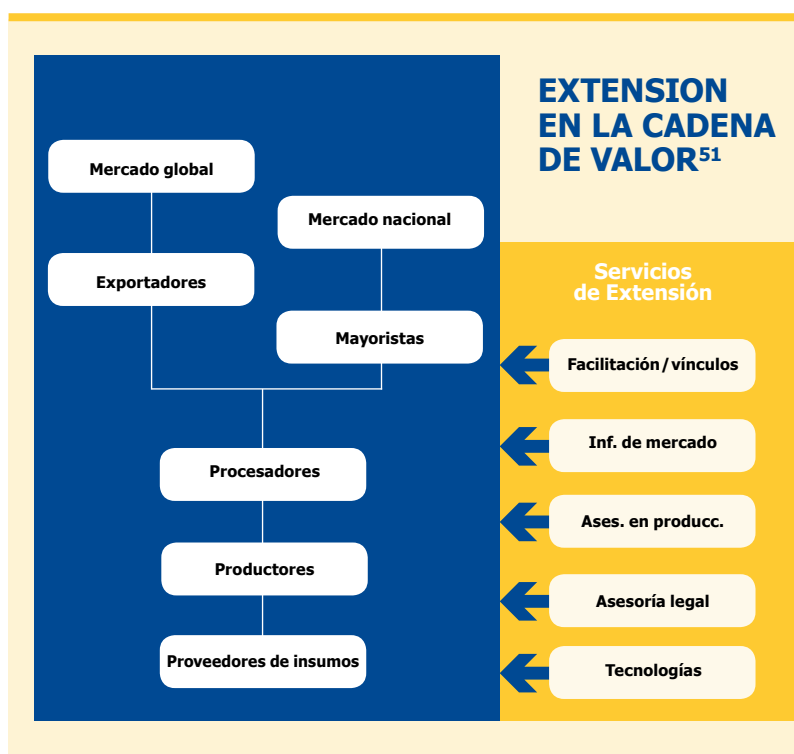
Una evaluación debe, como mínimo, atraer la atención a proveedores de servicios alternativos, incluso si los recursos que el evaluador tiene disponibles no son suficientes para recoger datos para una comparación exhaustiva de estas alternativas. Los evaluadores también pueden hacer preguntas críticas acerca de si el diseño de la intervención (a) tuvo en cuenta las alternativas, y (b) brindó la oportunidad de reorientar sus recursos a aquellos actores que podrían proporcionar servicios mejores y más sostenibles. Las evaluaciones también deberían investigar si la intervención realmente puede haber socavado el pluralismo. A veces una intervención ofrece subsidios de facto de un único proveedor de servicio que puede

hacer imposible que otros proveedores de servicios puedan competir en el mercado de prestación de servicios.

Por lo tanto, un evaluador necesita tener una mente abierta acerca de los elementos del “sistema de extensión” que se encuentran fuera de la intervención, que ya estaba prevista desde un principio. Tampoco debe darse por sentado que los asociados de las intervenciones escogidas son las principales fuentes de información y asesoramiento para los agricultores, ni que son necesariamente la mejor fuente de información y asesoría. Una evaluación de enfoques pluralistas puede implicar primero tener que mirar cómo han podido acceder los agricultores a estos servicios en el pasado; segundo, con el apoyo de la intervención; y, finalmente, cómo lo harán en el futuro. Esto exige una mente abierta acerca de la relevancia de la intervención en relación con los canales de prestación de servicios alternativos.

Además, cuando las ofertas de intervención tratan con información especializada, es particularmente importante preguntarse si estos servicios son brindados de mejor forma por organismos especializados; por ejemplo, la información de mercado puede ser proporcionada a través de servicios de información de mercados existentes, y la información sobre el tiempo/clima puede llegar a través de los servicios meteorológicos. También pueden existir sinergias potenciales si es que los servicios de extensión más convencionales desarrollan nuevos acuerdos de colaboración con los proveedores de servicios especializados, en lugar de “reinventar la rueda”.

Evaluar la eficacia de la intervención en el sistema de innovación implica evaluar cómo contribuye a fortalecer el intercambio de conocimientos y el desarrollo de nuevas ideas en las redes pluralistas de las organizaciones, empresas e individuos que se centran en la innovación de nuevos métodos de producción, procesos y/o actividades de mercado, así como lograr una mayor sostenibilidad en el uso de recursos naturales y gestión de riesgos. Al atender las necesidades de los pequeños agricultores (hombres y mujeres), la mayoría de las innovaciones no son nuevas tecnologías, sino que están relacionadas con las nuevas formas de adaptarse a



la demanda del mercado y a la evolución de las condiciones agroecológicas. Además las organizaciones y actores fuertes y eficaces, la capacidad de los pequeños agricultores para innovar, a menudo están relacionadas con la acción colectiva y el intercambio de conocimientos entre los diversos actores. Por lo tanto, se necesita una perspectiva pluralista al evaluar si es que la extensión contribuye a estimular las innovaciones sociales e institucionales que puedan responder a las necesidades de colaboración antes mencionadas, y cómo lo logra.

### ¿Está la intervención enfocada apropiadamente dentro de la cadena de valor?

La demanda de extensión está, en muchos casos, directamente relacionada con el hecho de si es que los clientes acceden a los mercados y cómo lo hacen. Por tanto, es crucial que una intervención de extensión esté enfocada apropiadamente dentro de la cadena de valor. Esto significa que las evaluaciones deben analizar si el diseño de la intervención y su aplicación se han basado en un sólido análisis de la cadena de valor; es decir, que la intervención refleja y responde a las deficiencias y debilidades en el funcionamiento de la cadena.

Por lo tanto, los servicios de extensión deben ser evaluados por lo bien que (a) responden a las lagunas y deficiencias desconocidas relacionadas con el mercado y, (b) proporcionan servicios a un nivel adecuado, de tal manera que mejore la eficacia de la cadena de valor. Esto significa que los servicios pueden tener otros clientes que no sean sólo los pequeños agricultores, sino tal vez incluir procesadores y comerciantes.

## PREGUNTAS E INDICADORES PARA EVALUAR LA EXTENSIÓN EN UNA PERSPECTIVA DE LA CADENA DE VALOR Y SISTEMA DE INNOVACIÓN

| Área de evaluación                                    | Posibles preguntas de la evaluación  | Posibles indicadores  |
|---|--|---|
| <b>Efectos directos en las cadenas de valor</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un mercado funcional para los productos a los que se está dirigiendo los servicios?</li> <li>• ¿Cómo aborda la intervención las posibles fallas del mercado y cómo afecta esto al grupo meta?</li> <li>• ¿Cómo apoya la intervención la aparición de una serie de servicios que mejoran el rendimiento de las correspondientes cadenas de valor?</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de la producción comercializada con éxito</li> <li>• Aumento de la producción comercializada con éxito</li> <li>• Aumento de los ingresos de los grupos meta</li> <li>• Aumento en el acceso a los diferentes servicios importantes para las efectividades de las cadenas de valor</li> </ul>   |
| <b>Efectos directos en los sistemas de innovación</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha creado la intervención oportunidades para una amplia gama de proveedores de servicios con el fin de participar en los servicios de extensión?</li> <li>• Ha incluido la intervención un análisis en cuanto a que los proveedores de servicios tienen los recursos necesarios para satisfacer las necesidades y demandas de los diferentes grupos de clientes?</li> <li>• ¿Ha considerado la intervención cuáles proveedores de servicios son mejores en diferentes tipos de servicios, tales como la transferencia de tecnología, la facilitación de vínculos con el mercado, etc.?</li> <li>• Si el apoyo se concentra en un solo proveedor de servicios ¿se han hecho esfuerzos para evitar que dicho apoyo socave una “igualdad de condiciones” en el mercado de los servicios de extensión?</li> <li>• ¿Se ha proporcionado apoyo al desarrollo de capacidades de los proveedores de servicios alternativos?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un número de diferentes tipos de proveedores de servicios de extensión apoyados por la intervención</li> <li>• Las preocupaciones planteadas por los diferentes proveedores de servicios con respecto a si están compitiendo en “igualdad de condiciones” en los mercados de prestación de servicios</li> <li>• Los niveles de satisfacción de los clientes con respecto a si están recibiendo el apoyo de la empresa de servicios “correcta”</li> </ul> |



Las evaluaciones pueden valorar si es que se ha apoyado al desarrollo de la cadena de valor y si se han abordado las fallas del mercado

Por lo tanto, los servicios de extensión deben ser evaluados por lo bien que (a) responden a las lagunas y deficiencias de conocimientos relacionadas con el mercado y, (b) proporcionan servicios a un nivel adecuado, de tal manera que mejore la eficacia de la cadena de valor. Esto significa que los servicios pueden tener otros clientes que no sean sólo los pequeños agricultores, sino tal vez incluir procesadores y comerciantes. Hay numerosas áreas en que las evaluaciones pueden valorar si es que se ha apoyado al desarrollo de la cadena de valor y si se han abordado las fallas del mercado:

- Desarrollo de la capacidad local para facilitar e intermediar los vínculos en la cadena de valor
- Mitigación de riesgos para los pequeños productores y otros empresarios rurales en relación a la orientación al

mercado, a través del conocimiento e información

- Fomento de confianza y transparencia, por ejemplo a través de la prestación de servicios de asesoría jurídica y otro tipo de asesorías para mejorar la transparencia en relación con las ‘reglas del juego’ del mercado
- Facilitación del desarrollo de políticas y regulaciones que habiliten el mercado.

### NOTAS AL CAPÍTULO 5

<sup>50</sup> Röling N. y Wagemaker M. (Eds.), 1998. *Facilitación de la agricultura sostenible: aprendizaje participativo y manejo adaptativo en tiempos de incertidumbre ambiental*. Cambridge: Cambridge University Press.

<sup>51</sup> Adaptado del Informe mundial otoño 2006: *El enfoque de la cadena de valor*.





## EVALUACIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS A LOS CLIENTES<sup>52</sup>

# 6

Para que los servicios de extensión sean eficaces en responder a las demandas de sus clientes en el largo plazo, es esencial que los proveedores de servicios sean responsables ante los usuarios. Por consiguiente, el grado en que éste sea el caso, será un factor importante para la evaluación del sistema. Existen muchas buenas metodologías de extensión disponibles que se basan en enfoques participativos que deberían alentar a los servicios a responder a las solicitudes de sus clientes. La experiencia, sin embargo, muestra claramente que el uso de los enfoques participativos no conduce automáticamente a la rendición de cuentas. Otros factores, no menos importantes, relacionados con el poder de los diferentes grupos de hombres y mujeres y de los clientes ricos y pobres afectan fuertemente a la rendición de cuentas. Una cuestión crucial en muchas evaluaciones es si es que los sistemas que se han puesto en marcha ase-

guran que los servicios están orientados hacia las prioridades y demandas de los clientes meta.

Más allá de los métodos participativos, dos factores en particular determinan la rendición de cuentas: la gobernanza y el flujo de fondos. Esta sección describe algunas de las características principales de los diferentes tipos de agentes de servicio y áreas donde los evaluadores pueden analizar los posibles efectos directos de sus diferentes estructuras de gobierno y de flujos financieros en términos de rendición de cuentas.

Un desafío central para exigir la orientación y la rendición de cuentas de los servicios es hacer coincidir la demanda con la oferta de servicios. Muchos proveedores de servicios están bien calificados en sus áreas de especialización, que son a menudo técnicas. Esto no necesariamente coincide con la demanda de los clientes, que puede estar más centrada en la



## EVALUACIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA EXTENSIÓN

| Posibles preguntas de la evaluación   | Posibles indicadores  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo están respondiendo los servicios a las demandas de los agricultores en cuanto a contenido y calidad?</li> <li>• ¿Cuáles son los métodos utilizados para incrementar la participación y estimular la demanda?</li> <li>• ¿Cuáles son los métodos utilizados para hacer que los clientes sepan de la existencia de los proveedores de servicios y el producto que ofrecen?</li> <li>• ¿Existen incentivos para armonizar la demanda y la oferta -por ejemplo, proporcionando fondos a los grupos de clientes para que contraten los servicios que necesitan?</li> <li>• ¿El sistema tiene estrategias para la formación y creación de competencias que están siendo demandadas?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos para la planificación que incorporan los puntos de vista de los agricultores</li> <li>• Los agricultores saben de la existencia de los proveedores de servicios disponibles</li> <li>• Disposición de los agricultores para pagar los servicios</li> <li>• Mecanismos para incorporar la retroalimentación de los agricultores en planes de trabajo de extensión en forma permanente</li> <li>• Métodos que incluyen requisitos concretos y medidas para la respuesta a las inquietudes planteadas por los clientes</li> <li>• disponibilidad de los proveedores de servicios alternativos si es que los clientes no están satisfechos con la calidad de los servicios que reciben</li> </ul> |

mejora de la gestión agrícola, la obtención de información y asesoría en marketing, el desarrollo empresarial y apoyo legal. Una evaluación puede evaluar cómo se aborda este desafío.

Otro de los retos en relación a la rendición de cuentas, es la garantía de calidad. Una evaluación debe mirar la calidad a través de la perspectiva de los agricultores. Si los agricultores tienen una opción, recurrirán a los proveedores de extensión en que ellos confían y que les prestan servicios de acuerdo a sus propios criterios de calidad. Estos factores suelen ser: puntualidad, asesoramiento eficiente e innovador, actitudes de respeto, y fuertes vínculos dentro de la cadena de valor. Puede ser posible identificar los criterios propios sobre calidad que tienen los agricultores, a través de entrevistas y luego utilizarlas como indicadores para evaluar el grado en que éstas se cumplen mediante los servicios brindados por la intervención.

Como se señaló en la sección dos, anteriormente, los análisis de las partes interesadas son importantes como base para determinar quién utilizará la evaluación y cómo. En una evaluación de extensión también es importante evaluar la calidad y la dinámica de las interacciones entre las diferentes partes interesadas con el fin de entender los incentivos que deben existir

para que la extensión sea más comprensible para sus clientes. Por ejemplo, las organizaciones de agricultores proporcionan con frecuencia servicios a sus miembros, ya sea empleando su propio personal o contratando profesionales privados para brindar varios tipos de servicios. Las organizaciones de agricultores suelen regirse por los representantes electos de los agricultores, y los proveedores de servicios son, por lo tanto, responsables de estos distritos electorales. Por otro lado, generalmente los ingresos de los proveedores dependen ya sea de los clientes o de la organización. Por lo tanto, las probabilidades de hacer la rendición de cuentas a los usuarios, son buenas. Una pregunta clave es cuán bien las personas elegidas representan los intereses de la clientela meta. Algunas organizaciones de agricultores están dominadas por productores ricos o por quienes tienen conexiones políticas; por lo tanto, no pueden ser plenamente responsables ante todos sus miembros.

Debido a su énfasis común en métodos participativos, las ONG se supone que son relativamente confiables para la población rural. Con el fin de evaluar su rendición de cuentas, es importante tener en mente sus estructuras de gobierno y de financiamiento. Las ONG son a menudo responsa-

En una evaluación de extensión también es importante evaluar la calidad y la dinámica de las interacciones entre las diferentes partes interesadas con el fin de entender los incentivos que deben existir para que la extensión resulte ser más responsable para sus clientes.

bles ante los representantes de la sociedad civil fuera de la comunidad agrícola. También están frecuentemente financiados por donantes externos para prestar servicios en las zonas rurales. Debido a que su financiamiento suele ser externo, la rendición de cuentas (hacia abajo) a sus clientes no es automática, sino que depende de la coherencia entre los valores declarados, las políticas y las prácticas de la organización. Muy a menudo las ONG ven los a agricultores como “beneficiarios” en lugar de “clientes” de sus servicios, lo cual tiene profundas implicaciones sobre cómo las organizaciones perciben su rendición de cuentas.

Las empresas de comercialización y suministro de insumos a menudo prestan servicios “gratuitos”, junto con la comercialización o suministro de insumos. Consiguen sus ingresos gracias a los agricultores, pero por lo general, se incluye el costo de la extensión en el precio de los insumos o del producto. Los proveedores de servicios son responsables (hacia arriba) de la gestión de la empresa, y su principal interés es la venta de insumos o la comercialización, no el asesoramiento independiente a los agricultores. Por otra parte, si es que hay un mercado competitivo por sus servicios, que lo necesitan para mantener la lealtad y la confianza de sus clientes, esto podría crear una medida de rendición de cuentas hacia abajo. Para evaluar si existen tales ‘impulsos por el mercado’, es importante analizar hasta qué punto los agricultores pueden elegir productos y proveedores de servicios.

Los proveedores de servicios privados independientes son normalmente responsables de forma directa ante los agricultores, y obtienen sus ingresos de ellos. Sin embargo, los proyectos a veces financian directamente a estos proveedores con el fin de promover el pluralismo, lo que puede debilitar inadvertidamente estos vínculos de rendición de cuentas. Esta es un área importante donde las evaluaciones deberían cuestionar los reclamos

hechos en los marcos de resultados sobre cómo se espera que la privatización fortalezca la rendición de cuentas.

Los servicios basados en la comunidad y en agricultor-a-agricultor a menudo se enfocan en la subsistencia de pequeños agricultores en las zonas rurales. Por lo general, se rigen por líderes de la comunidad y, dependiendo de la calidad de este liderazgo, se supone que son directamente responsables ante los clientes, que a menudo son miembros de su propia comunidad. Una vez más, la calidad de la gobernanza es, casi siempre, un indicador importante de que esto es cierto.

Los servicios públicos brindados por las agencias gubernamentales a menudo son intrínsecamente débiles con respecto a la rendición de cuentas hacia abajo. Pueden utilizar métodos participativos, pero el hecho de que responden principalmente a las exigencias de su ministerio y no a la de los clientes, debilita la rendición de cuentas a los clientes. Un sistema descentralizado, donde el personal es responsable ante el gobierno local o comités que representan a pequeños y medianos agricultores, puede mejorar su rendición de cuentas. La rendición de cuentas de los servicios públicos generalmente está relacionada con la calidad de las instituciones democráticas locales o nacionales en el país. Como tal, las evaluaciones pueden ser capaces de analizar la rendición de cuentas del sector público haciendo uso de fuentes secundarias, como evaluaciones y revisiones de reforma de la administración pública en el país de la intervención.

En última instancia, la rendición de cuentas es sobre el poder. Muchas intervenciones de extensión reclaman ‘empoderar’ a los clientes de estos servicios. La evaluación de la rendición de cuentas debería mirar críticamente si se han cumplido estos reclamos, pero también si tales afirmaciones son realistas en el entorno económico, político y cultural imperante. Si, por ejemplo, las organizaciones indepen-



Los agricultores darán sus puntos de vista sobre la calidad de los servicios.


Muchas intervenciones de extensión reclaman ‘empoderar’ a los clientes de estos servicios. La evaluación de la rendición de cuentas debería mirar críticamente si se han cumplido estos reclamos, pero también si tales afirmaciones son realistas en el entorno económico, político y cultural imperante.

#### NOTAS AL CAPÍTULO 6

<sup>52</sup> La sección dos de esta Guía describe cómo las evaluaciones contribuyen por sí mismas a la rendición de cuentas. En esta sección se analiza cómo las propias evaluaciones evalúan las relaciones de rendición de cuentas dentro de los sistemas de extensión, siendo éste un aspecto importante de la calidad de cualquier servicio de extensión.

<sup>53</sup> Iniciativa Neuchâtel; 2003; *Financiamiento de servicios de extensión*.

<sup>54</sup> Un ejemplo de los nuevos métodos de financiamiento se evaluó en: República del Perú: Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco; 2006; Evaluación intermedia.



dientes y democráticas de agricultores no pueden operar debido a las restricciones políticas, entonces los agricultores tendrán poca opción de usar esas organizaciones para presionar por sus demandas. Si los mercados proveedores de insumos no son competitivos, habrá pocos incentivos para que los proveedores de insumos brinden servicios de alta calidad a sus clientes. En todos estos casos, un servicio de extensión no puede ser realmente responsable ante los clientes, pero una evaluación sí debería reconocer que estas limitaciones pueden estar en concordancia con las relaciones de poder imperantes que están más allá del alcance de la propia intervención de extensión.

Sin embargo, hay métodos que han demostrado ser eficaces para promover el empoderamiento. Uno de ellos es el uso de mecanismos de financiamiento por el que los clientes pagan por los servicios que reciben, ya sea con su propio dinero o con fondos públicos que se ponen a su disposición, a veces en forma de vales<sup>53</sup>. Las primeras evaluaciones de estos programas revelaron riesgos por mal uso y corrupción; pero a medida que se hace mejoras sobre estos mecanismos, se vuelve un área más propensa a una mejor evaluación con el fin de extraer más conclusiones basadas en pruebas acerca de si el “poder del dinero” realmente ha llevado al “empoderamiento”<sup>54</sup>, o no.





## EVALUACIÓN DE LOS DESAFÍOS DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EVALUACIÓN DE EXTENSIÓN

# 7

En términos generales, una organización de extensión debe ser evaluada sobre lo bien que ha desarrollado las capacidades para:

- Coordinar, orientar y facilitar la labor de asesoría dentro de los sectores específicos de los servicios de extensión agrícola
- Planificar, implementar y dar seguimiento a la extensión, capacitación y actividades de asesoría
- Aplicar metodologías de extensión y enfoques apropiados, de acuerdo con las tareas predominantes del personal de extensión.

Las expectativas de los agricultores sobre lo que deberían recibir de sus asesores han cambiado drásticamente en los últimos años. Para que los servicios de extensión tengan mayor demanda, la transición debe ser más orientada al mercado; para esto se requiere que las instituciones de extensión, gerentes y personal de campo confeccionen

las competencias para afrontar los nuevos retos que esto implica. Las evaluaciones deben medir si las capacidades han seguido el ritmo de estos cambios. Además de mejorar sus capacidades técnicas, deben mejorar sus habilidades de facilitación y comunicación para que puedan ser capaces de catalizar la transición y asegurar que los servicios se ajustan a las demandas de los agricultores. Estas demandas están a menudo fuertemente orientadas hacia los mercados, las empresas y al desarrollo de la cadena de valor – áreas en donde las competencias tradicionales del personal de extensión suelen ser débiles. Además, es un reto para las organizaciones de extensión responder a un entorno institucional cambiante y político que rodea la agricultura, y es un gran reto también actualizar los recursos humanos disponibles con la velocidad que se requiere. La gama de habilidades que corresponde a los nuevos roles de los servicios de extensión puede incluir:

Para que los servicios de extensión tengan mayor demanda, la transición debe ser más orientada al mercado; para esto se requiere que las instituciones de extensión, gerentes y personal de campo confeccionen las competencias para afrontar los nuevos retos que se vienen con esto. Las evaluaciones deben medir si las capacidades han seguido el ritmo de estos cambios.



## CAMBIO DE LOS REQUISITOS DE LAS TAREAS Y HABILIDADES EN LA REFORMA DE EXTENSIÓN EN KENYA

La siguiente matriz muestra un ejemplo de cómo se pueden analizar las tareas y aptitudes requeridas en un escenario de transición<sup>55</sup>. Este es un ejemplo donde el tema central de la intervención estuvo en la transición en Kenia: de la extensión convencional, a un sistema de mercado con extensión orientada a la demanda. La atención se centró por tanto, no en la experiencia técnica, sino en las habilidades particulares necesarias para la transición.

| Tarea   | Habilidades necesarias  |
|---|---|
| <b>Planificar y gestionar los servicios de asesoría eficaces – para gestores de extensión</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer planes estratégicos que respondan a las necesidades y demandas de los clientes</li> <li>• Hacer planes de negocios para servicios de extensión</li> <li>• Diseñar un plan estructural y de dotación de personal</li> <li>• Implementar y dar seguimiento a las actividades</li> <li>• Establecer redes y vínculos con los actores del mercado, las instituciones de investigación y otros socios</li> <li>• Brindar liderazgo y supervisión de personal en tiempos de transición (gestión del cambio)</li> </ul> |
| <b>Asesorar y comunicarse de manera efectiva con los agricultores</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar el contacto y generar confianza con los agricultores a través de buenos consejos</li> <li>• Comprender los principios y procedimientos de una buena comunicación</li> <li>• Seleccionar y aplicar una adecuada asistencia? de comunicación</li> <li>• Usar comunicación oral y escrita</li> <li>• Seleccionar y aplicar metodologías de extensión apropiadas</li> <li>• Establecer y mantener un diálogo constructivo con los diferentes tipos de agricultores</li> </ul>                                      |
| <b>Facilitar el empoderamiento y el desarrollo organizacional de los agricultores</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar la movilización de los grupos de agricultores y su desarrollo hacia las organizaciones democráticas</li> <li>• Capacitar y asesorar a los agricultores líderes en el desarrollo organizacional, cabildeo? y defensa</li> <li>• Proporcionar asesoramiento básico sobre los aspectos jurídicos del desarrollo organizacional</li> <li>• Facilitar los vínculos con organizaciones de nivel superior</li> </ul>  |
| <b>Adquirir nuevos conocimientos y tecnologías para practicarlos en las granjas</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender el actual sistema de innovación</li> <li>• Facilitar la formulación de la demanda de investigación y explicar esto a las instituciones pertinentes</li> <li>• Interconectar a los actores a la red</li> <li>• Evaluar la idoneidad de la tecnología</li> <li>• Transferir las conclusiones y resultados de la investigación a la práctica a través estrategias eficaces de difusión</li> </ul>  |

## PREGUNTAS E INDICADORES RELACIONADOS CON EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

| Posibles preguntas de la evaluación   | Posibles indicadores  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué destrezas y competencias requiere la implementación de la intervención? ¿Hay suficientes recursos humanos disponibles que se ajusten a estos requisitos? ¿Cuáles son las brechas?</li> <li>• ¿Qué estrategias se incluyen en la intervención para abordar estas brechas?</li> <li>• ¿La intervención contribuye al desarrollo de capacidades y retención de los recursos humanos de una manera sostenible, o se basa en “soluciones rápidas” en forma de cursos específicos o becas individuales?</li> <li>• ¿La intervención incluye enfoques viables para fortalecer las capacidades de las organizaciones/grupos de agricultores?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades y competencias requeridas cumplidas</li> <li>• Número de personal capacitado (y retenido)</li> <li>• Medida en que el personal declara que ha sido capaz de utilizar las destrezas que han adquirido</li> <li>• Relación de los temas de capacitación con las demandas de los clientes</li> <li>• Niveles de apoyo en el área de entrenamiento sostenible a las gestiones e instituciones</li> <li>• Niveles de apoyo al desarrollo de capacidades de las organizaciones/grupos de agricultores</li> </ul> |

- Aptitudes de facilitación y comunicación
- Aptitudes técnicas
- Aptitudes y herramientas de gestión de la producción
- Destrezas de marketing y negocios agrícolas
- Gestión de servicios de calidad y asociaciones
- Orientación al mercado
- Desarrollo organizacional
- “Destrezas de naturaleza social”: aspectos sobre la conciencia de género, la comprensión de la pobreza y la vulnerabilidad y el VIH/SIDA
- Gestión de conflictos
- Capacidad para entender y comunicar las probabilidades en lo referente a información de clima y mercados

Las evaluaciones deben considerar si estas destrezas ya existen, o si están siendo desarrolladas con el apoyo de la intervención. Las prioridades entre estas destrezas serán diferentes para distintos tipos de intervenciones, y el desarrollo de capacidades puede aplicarse de varias maneras.

Muchos años de abandono en el desarrollo de las capacidades y de las competencias en la extensión significa que en la mayoría de los países existe una gran necesidad no satisfecha de inversión en estas áreas. Al evaluar la sostenibilidad de cualquier intervención de extensión,

es crucial que se considere adecuado el desarrollo y el mantenimiento de la capacidad de los recursos humanos. Por tanto, a menudo será importante que la evaluación valore la forma en que la intervención refleja y aborda las necesidades de recursos humanos y las limitaciones, tanto de los distintos proveedores de servicios como dentro del sistema en general. Esto incluye, primero, mirar de cerca las metas y objetivos de la intervención en términos de las capacidades humanas y competencias necesarias; es decir, lo que se requiere de las organizaciones, de los gestores de extensiones, y del personal de extensión. Segundo, realizar una evaluación de cómo estas demandas se ajustan a las capacidades reales de los recursos humanos disponibles, y si es que se han atendido eventuales deficiencias a través de la intervención, y cómo se lo hizo.

Debido a sus limitados recursos humanos lamentablemente algunas intervenciones de corto plazo sólo “cazan personal furtivamente” o “pasan la aspiradora” por un mercado nacional o regional utilizando políticas salariales atractivas. Las implicaciones de este tipo de soluciones visuales cortas en términos de sostenibilidad merecen especial atención en las evaluaciones. En algunos programas, se dice que la capacitación del personal es muy costosa, y también que el personal capacitado tiende a buscar otros empleos si se da la oportunidad. Las evaluaciones

Los evaluadores pueden observar cómo se dan las situaciones sobre asesoría y evaluar si los asesores tienen los conocimientos adecuados para realizar esta tarea.



podrían ayudar a fomentar una perspectiva más amplia sobre este tema dando seguimiento al destino de estos funcionarios después de haber abandonado el programa, e incluir una evaluación sobre la contribución de estos al desarrollo rural en general.

Un desafío particular en términos de desarrollo de recursos humanos se refiere a la capacidad de las organizaciones de agricultores para cabildear y abogar por servicios de extensión eficaces. Las organizaciones de agricultores establecidas saben que sus miembros tienen gran interés en acceder más fácilmente a ser-

vicios de información y de asesoría eficaces. También se dan cuenta de que tienen que participar en diálogos de política sobre estos temas con el fin de atender de manera sostenible a los intereses de sus miembros. Pero muchos de ellos son actualmente débiles en esta área porque carecen de la capacidad y los conocimientos en cuestiones fundamentales relacionadas con la extensión. Esto significa que en algunos casos puede ser importante evaluar la intervención de extensión con respecto a cuán bien se han fortalecido los recursos humanos dentro de las organizaciones de agricultores.

#### NOTAS AL CAPÍTULO 7

<sup>55</sup> Ejemplo tomado del desarrollo de un programa de entrenamiento: Desarrollo de capacidades para asesores agrícolas en la demanda de impulsar servicios de extensión, desarrolladas por la unidad de coordinación del sector agrícola en Kenia, 2009 por DASS





## EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE LAS INTERVENCIONES DE EXTENSIÓN

# 8

### ¿Pueden las evaluaciones juzgar la sostenibilidad?

Las intervenciones de extensión tienen una mala reputación en relación a la sostenibilidad. Por muchas razones, entre ellas una baja apropiación de los socios locales, los socios locales con frecuencia no pueden mantener y construir sobre las reformas organizativas después de finalizado el financiamiento del exterior. La mayoría de las evaluaciones no revelan esto porque se realizan durante o al final de la intervención. Cuando la intervención está todavía en curso el evaluador tiende a especular, basado en el razonamiento inductivo, sobre lo que podría suceder después de terminada la intervención. Esos programas de financiamiento normalmente no invierten en estudios ex post, con el fin de saber si en realidad fue sostenible, ya que para esto es necesario mirar qué sucedió años después de que concluye la intervención y el presu-

puesto. Puede ser que los evaluadores no sean capaces de resolver este enigma por sí mismos, pero al menos sí ser transparentes en el sentido de hasta qué punto podrían juzgar la sostenibilidad de una manera verificable.

La sostenibilidad de extensión tiene diferentes aspectos, pero dependerá principalmente de tres factores:

- Adaptabilidad a los cambios (clima, estructuras institucionales, seguridad, políticas, mercados, la propiedad de la tierra, etc.)
- Propiedad clara y fuerte
- Financiamiento sostenible.

### Adaptabilidad a los cambios

Las intervenciones de extensión se llevan a cabo en un mundo volátil. La sostenibilidad es a veces mejor atendida por las creaciones de estructuras que están dis-

Las intervenciones de extensión tienen una mala reputación en términos de sostenibilidad. Por muchas razones, entre las? Comunes?: una débil opción de propiedadlos socios locales con frecuencia no pueden mantener y construir sobre las reformas organizativas después de finalizado el financiamiento del exterior. La mayoría de las evaluaciones no revelan esto porque se llevan a cabo durante o al final de la intervención.



puestas a discontinuar los enfoques que han dejado de ser útiles y “recrearse” a sí mismos para satisfacer las nuevas demandas. Esto crea desafíos para las evaluaciones para que juzguen lo que significa la “sostenibilidad”, por ejemplo:

- Las tecnologías que son apropiadas en condiciones de clima “normales”, pueden no ser sostenibles por la creciente incidencia de tormentas, inundaciones y sequías. ¿Qué implicaciones tienen entonces las agencias de extensión en cuanto a hacer recomendaciones y sugerencias?
- En los procesos de reestructuración, mayor descentralización por ejemplo, donde la estructura del “sistema” que se está desarrollando aún no está claro ¿qué puede asumirse como un sistema sostenible para responsabilidades y financiamiento de la ampliación?
- Si debido a un conflicto el gobierno tiene el control incierto de una parte de la administración del país y si proyectos humanitarios de ‘semillas y herramientas’ tienen el control de los servicios agrícolas ¿qué caminos deben buscarse para una sostenibilidad futura?
- Cuando la propiedad de la tierra se está concentrando en manos de grandes actores comerciales ¿es entonces más “sostenible” abandonar los servicios de extensión a favor de los pequeños agricultores o identificar nuevos y más claros nichos para la inversión pública?

Las evaluaciones rara vez podrán proporcionar respuestas claras a estas preguntas, pero un proceso de evaluación de desarrollo puede ayudar a los usuarios de la evaluación, a reflexionar crítica-

## CINCO NIVELES DE TITULARIDAD DE EXTENSIÓN

| Nivel   | Posibles preguntas  |
|---|---|
| Nivel de agentes de extensión a nivel local           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los extensionistas ven los nuevos enfoques como parte de su trabajo normal o simplemente como algo que se les asigna para que lo hagan, mientras que un proyecto les proporcione viáticos u otros incentivos?</li> </ul>  |
| Nivel de sistemas de gestión                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Han integrado los gestores de extensión nuevos enfoques en sus sistemas de gestión así como en las formas en que evalúan el desempeño de su personal, etc.?</li> </ul>  |
| Nivel de programación de desarrollo rural             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Han encontrado los encargados de tomar decisiones en el sector rural que la intervención ha sido útil dentro de su sector agrícola en general, manejo de recursos y otros esfuerzos de programación?; y se ha visto esto reflejado en las prioridades presupuestarias (están cubriendo los costos recurrentes de los servicios de extensión con sus propios recursos)?</li> </ul> |
| Nivel de armonización de políticas                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los encargados de la formulación de políticas han encontrado coherencia entre los nuevos enfoques de extensión, las políticas y la política general de desarrollo rural y el medio ambiente político en el que trabajan?</li> </ul>   |
| Nivel de financiamiento, de armonización y compromiso | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes financian estos nuevos enfoques de extensión, han encontrado las intervenciones suficientemente relevantes e importantes como para continuar, como asunto prioritario, con los compromisos presupuestarios después de haberse discontinuado el financiamiento?</li> </ul>   |

mente sobre lo bien que se está manteniendo algo de sostenibilidad en medio un ambiente volátil y agitado. Incluso si no existen respuestas, es importante asegurarse de que los indicadores de sostenibilidad no se apliquen cuando ya no sean relevantes.

### **La sostenibilidad y la propiedad**

Uno de los mayores retos en lograr una reforma sostenible de extensión, es el de asegurar la apropiación. Esto es particularmente problemático en los proyectos de extensión de duración limitada y con iniciativas que introducen métodos complicados, mismos que tienen un pobre historial al momento de contribuir al mejoramiento sostenido de los servicios que llegan a los agricultores.

### **Evaluación de la sostenibilidad en los sistemas involucrados**

Tal vez la mayor conmoción en marcha en los sistemas agroalimentarios hoy es en el aumento de las inversiones en tierra y la producción de los grandes operadores internacionales y nacionales. Esto está cambiando el tipo de asesoría que necesitan los agricultores y la forma en la que acceden a los servicios de extensión. Uno de los tipos de extensión con más rápido crecimiento en la actualidad es la de los servicios que están relacionados a otros tipos de acuerdos comerciales, como los esquemas de agricultores con pequeñas explotaciones satélite y de producción por contrato. Estos programas implican un acuerdo entre un promotor – normalmente un procesador y/o exportador de un producto y un número de pequeños agricultores para la entrega de materia prima. El promotor normalmente ofrece diferentes

clases de apoyo para su producción, tales como insumos, créditos, certificación de calidad, formación, asesoramiento y compra del producto cosechado – a cambio que se le garantice la provisión de productos. Actualmente este tipo de acuerdos son el camino más importante para la comercialización entre los pequeños agricultores en muchos países.

Tales sistemas tienen incorporada la sostenibilidad como parte del concepto. Los costos involucrados en la prestación de los servicios se encuentran ocultos en los precios del paquete de entrada o en el precio pagado por el producto (aunque no siempre – a veces es totalmente transparente y los agricultores son muy conscientes de lo mucho que pagan por los servicios de extensión). El objetivo del promotor es, ante todo, asegurar un suministro fiable y considerable de la materia prima de la calidad adecuada en el momento adecuado. A menudo los servicios de extensión se proporcionan dentro de estos esquemas en lugares donde los pequeños agricultores dominan la producción de un determinado artículo, pero donde sus cultivos no son de calidad comercial y su conocimiento de las exigencias del mercado es limitado. Estos son servicios especializados orientados a productos básicos, y no se espera que den prioridad a los intereses de los agricultores. No obstante, en función de cómo se implementan estos acuerdos, pueden crearse situaciones de ganar-ganar entre los productores de la agroindustria y los de pequeña escala, sobre todo si se complementan con la extensión de otras instituciones que prestan servicios de manera más independiente y servicios orientados a la gestión de explotaciones agrícolas que pueden fortalecer la voz de los agricultores de estos acuerdos comerciales.

A pesar de la relativa alta importancia y del potencial para la sostenibilidad de servicios integrados, hay poco conocimiento basado en la evidencia, sobre el potencial o las consecuencias de estos servicios para los agricultores pobres. Es, por tanto, muy importante que las evaluaciones se centren en estas modalidades de contratación y que evalúen sus resultados.





## MIRANDO HACIA ADELANTE: MEJORANDO Y GARANTIZANDO LA UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN DE LA EXTENSIÓN

Most evaluations of extension today concentrate on asking if 'we are doing things right' in terms of the quality and impact of the given intervention in relation to 'business as usual' or alternative extension approaches. It is nonetheless important to recognise that there is also a need to demonstrate whether extension is needed at all, if it should be part of investment portfolios, or if money is better spent elsewhere – 'whether we are doing the right thing'.

Tom y yo empezamos a realizar actividades de capacitación en evaluación... y siempre comenzábamos con un ejercicio comparando los desafíos de la extensión y la evaluación, tratando de ayudar a que el personal de extensión y los participantes del programa se conectaran con la evaluación a pesar de tener esa extraña noción que casi siempre induce al miedo. Este ejercicio hizo que básicamente los educadores de extensión trabajaran para que la gente use la información – también lo hacen los evaluadores. Los educadores de extensión pasan mucho tiempo reflexionando sobre la manera de superar la resistencia al cambio. Lo mismo ocurre con los evaluadores. Los educadores de extensión se preocupan por comunicar el conocimiento, de forma tal, que la gente pueda entenderlo y usarlo. Lo mismo ocurre con los evaluadores" (Patton 2011: 59)

La complejidad de evaluar la extensión puede parecer algo desalentador, pero la

conclusión más importante de esta Guía es que las decisiones deben hacerse en base a un análisis de las necesidades de los usuarios, los recursos disponibles, y estar conscientes de lo que es creíble para las partes interesadas. Es probable que ninguna evaluación proporcione un "estándar de oro"? para abordar todas las cuestiones planteadas en esta Guía, pero las evaluaciones se las puede estructurar de tal forma que se pueda evitar los errores y las percepciones erróneas comunes que existen en torno a lo que realmente es la evaluación de la extensión.

A través de la apertura a variadas perspectivas de las partes interesadas involucradas en la extensión, es posible (aunque no fácil) mantener la confianza y el compromiso entre aquellos que necesitan utilizar las evaluaciones. Como se destaca en la cita anterior, ambos evaluadores y extensionistas tienen mucho en común. Se espera que esta Guía haya sido de



cierta ayuda para encontrar estos puntos en común a lo largo del camino hacia comprender cómo evaluar y mejorar el rendimiento de la extensión.

Por último, al decidir si es que se evalúa una intervención de extensión y cómo se lo hace, es importante dar un paso atrás y recordar que la extensión no es un fin en sí mismo, sino más bien uno de los muchos medios posibles para lograr la seguridad alimentaria, medios de subsistencia sostenibles, alimentos más baratos, o mejor manejo de recursos naturales. Esto puede parecer evidente, pero las evaluaciones no siempre evalúan si es que los agricultores serían más capaces de acceder a los conocimientos, asesoramiento y faci-

litación que necesitan si es que el dinero que se gasta en la extensión se invertiría más bien en educación básica, infraestructura, o dotación de insumos. Actualmente la mayoría de las evaluaciones de extensión se concentran en preguntarse si “estamos haciendo las cosas bien” en términos de la calidad y el impacto de una determinada intervención en relación con ‘lo de siempre’ o enfoques alternativos de extensión. Sin embargo, es importante reconocer que también hay una necesidad de demostrar si la extensión es realmente necesaria, o si debe ser parte de las carteras de inversión, o si el dinero estaría mejor gastado en otra parte – “si estamos haciendo lo correcto”.







Esta Guía se la puede bajar de  
[www.g-fras.org](http://www.g-fras.org)

ISBN:978-3-9523901-3-9

Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural (GFRAS)  
c/o Agridea Eschikon 28  
8315 Lindau  
Suiza  
Tel. 0041-(0)52 354 97 64  
[info@g-fras.org](mailto:info@g-fras.org)  
[www.g-fras.org](http://www.g-fras.org)

---

Esta Guía de Evaluación de Extensión Rural ha sido desarrollada por el Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural (GFRAS). El propósito es apoyar a las personas involucradas en la evaluación de extensión a elegir cómo llevar a cabo evaluaciones más completas, rigurosas, creíbles y útiles. La Guía ayuda a los lectores a entender los diferentes tipos de evaluación, para tomar decisiones sobre lo que es más apropiado para sus circunstancias, y para acceder a otras fuentes de información teórico-prácticas. La Guía está destinada a ser utilizada principalmente por los cuatro grupos de partes interesadas:

- Quienes ponen en marcha las evaluaciones y las administran
- Los evaluadores profesionales y el personal responsable de los sistemas de seguimiento
- Los profesionales que participan en la formación y educación de los evaluadores
- Los investigadores que buscan maneras de lograr correlacionar sus esfuerzos con iniciativas de evaluación

El proceso de elaboración de esta Guía se inició en 2010 con a través de una revisión de la literatura sobre métodos de evaluación relacionados con la extensión y un metaevaluación de los Estudios de Caso de extensión. Estos materiales, junto con una amplia consulta a un gran grupo de partes interesadas, fueron utilizados como fondo para el desarrollo de una versión borrador de esta Guía. Ésta se terminó de editar en 2011, en base a retroalimentación recibida.