

Programa de Acceso a la Tierra

PACTA

Formación de empresas productivas en tierra propia

Manual SEP



Aplicación del Instrumento Participativo de Seguimiento y Evaluación



Banco Mundial

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)
Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión del material contenido en este producto para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente.

Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para venta u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al Programa de Acceso a la Tierra (PACTA), Col. Tepeyac Norte, calle Froylán Turcios, casa 1002, Tegucigalpa, Honduras, CA o por correo electrónico a pacta@fao.org.hn

FAO 2006

Recopilación y redacción: Raúl Alemán

Coordinación técnica: Héctor Tablas

Edición: Wilmer Sánchez, Héctor Chavez, Angel Murillo, Aleyda Ramírez, Adán Bonilla

Diseño gráfico: Manuel Antonio Alonzo Valdéz

Edición: Octubre de 2006

Impreso y hecho en Honduras

Índice

I. Introducción.....	1
II. Objetivo	1
III. Productos previstos.....	2
IV. Herramientas de SEP sistematización de la empresa productiva, establecimiento de indicadores, encuesta línea de base, estudio de caso.	2
A. Talleres de sistematización de la empresa productiva	2
B. Indicadores de impacto	9
C. Encuesta línea de base.....	17
D. Estudios de caso	17
V. Mecanismos de aprendizaje.....	17
A. Reuniones bimensuales	17
B. Talleres de reflexión y aprendizaje entre UTL	17
C. Reuniones con las instituciones financieras privadas	18
D. Informes trimestrales de avance.....	18
E. Evaluación de impacto	22
VI. Anexos.....	23

I. Introducción

El Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativa (SEP) es aquel en el que todos los actores involucrados en la actividad a ser evaluada negocian y acuerdan los objetivos, indicadores, métodos y usos de la información. El sistema facilita la participación de actores que bajo sistemas tradicionales de seguimiento y evaluación tienen poco poder o voz para expresar sus puntos de vista e influenciar el proceso, por ejemplo los campesinos y campesinas elegibles para participar en PACTA.

El sistema SEP se basa en una combinación de métodos participativos y de manejo eficiente de información a través de los cuales se crean las condiciones para la sistematización de experiencias institucionales.

Dada la naturaleza innovadora del modelo PACTA, se implementó un sistema que involucró a los actores desde la concepción del mismo. Esto permitió la discusión y acuerdo entre los actores del proyecto piloto en cuanto a objetivos, indicadores, métodos de medición, calendarios de actividades, producción de informes, retroalimentación del sistema y mecanismos para la modificación de procesos. El SEP creó las condiciones y mecanismos para que todos los actores involucrados tuvieran voz y voto en la evolución del modelo PACTA hacia su eventual expansión.

El sistema SEP crea también las condiciones para el aprendizaje institucional basado en la evaluación de procesos, productos, resultados e impactos del Programa.

El presente manual pretende orientar a los técnicos de las UTL como al personal del PACTA para la implementación de herramientas participativas, con el fin de inducir y/o capacitar los miembros de empresas productivas de reciente formación, sobre los procesos e instrumentos metodológicos ya validados, que normen o guíen la ejecución de sus proyectos productivos.

Más importante aun es la apropiación de estos mecanismos por parte de los miembros de las empresas productivas para que sean aplicados en forma participativa en la toma de decisiones que promuevan una eficiente implementación de sus actividades productivas.

II. Objetivo

Crear un sistema de recopilación y uso de información que le permite a los diferentes actores del Programa aprender y ajustar sus mecanismos de trabajo.

III. Productos previstos

- Lecciones aprendidas en la práctica. Proceso de establecimiento y consolidación de las empresas productivas con énfasis en las mejores prácticas que contribuyen al éxito de las mismas
- Insumos para el Manual de Operaciones del Programa
- Informes de talleres de seguimiento y evaluación realizados con las empresas productivas
- Evaluación de impacto del Programa.

IV. Herramientas del SEP: Sistematización, establecimiento de indicadores, encuesta línea de base, estudio de caso

A. Talleres de aprendizaje y sistematización de la Empresa Productiva

El propósito de la sistematización es visualizar procesos y extraer lecciones del mismo con el objetivo de encontrar las mejores prácticas que permitan a las empresas productivas y otros actores del Programa mantener una actitud de reflexión-acción basada en situaciones reales. La sistematización también permite rescatar elementos cronológicos de temas históricos, sociales, económicos, ambientales y geográficos como referencia para ver los cambios que se generan producto del establecimiento y consolidación de las empresas productivas. El primer taller de sistematización con la empresa productiva se realiza un mes después de recibir el crédito para la compra de la tierra y un segundo taller se lleva a cabo al finalizar el primer ciclo productivo en donde se hace una autoevaluación del progreso de la empresa productiva, la calidad de la asistencia técnica recibida y la relación con la banca. Eventos intermedios pueden ser facilitados por los actores participantes, incluyendo la misma empresa productiva para hacer correcciones oportunas.

Estos talleres además, tienen el objetivo de abrir un espacio donde los miembros de las empresas formadas con el apoyo de PACTA expresan su punto de vista con relación al Programa especialmente en lo relacionado con el proceso de formación de la empresa y el desempeño de la UTL en cuanto a la calidad de los servicios brindados. El taller también facilita el proceso de clarificación de objetivos, riesgos y oportunidades para la empresa.

Un tercer taller se realiza a los 3 años de inicio de actividades de la empresa productiva y lleva como objetivo de extraer las lecciones de todo el proceso de establecimiento y consolidación y hacer una evaluación del apoyo recibido de PACTA para determinar los impactos en aspectos socio económicos de las familias participantes.

Se entiende entonces la sistematización como un proceso permanente que adicionalmente se apoya en visitas de campo, observaciones y comunicación con las empresas productivas.

Duración del evento

El evento recomendablemente debe ejecutarse en un periodo no mínimo de 6 horas de trabajo y no debe exceder de un día.

Condiciones mínimas de ejecución

Para que el evento logre los objetivos propuestos se requiere contar de las siguientes condiciones:

Una sala, aula o espacio abierto con suficiente ventilación que tenga donde estar sentado con una comodidad relativa y la disponibilidad de mesas y espacios para trabajo en grupos, es importante que el facilitador disponga de un rotafolio y porta rotafolio con al menos 30 hojas de papel blanco y marcadores permanentes de diferentes colores.

Metodología participativa para el taller de sistematización de la empresa productiva¹

Objetivos del taller

1. Generar una monografía o historial de la empresa productiva, situación actual y avances
2. Realizar el mapeo participativo de los recursos

Tiempo	Actividad	Recursos
5 minutos	Bienvenida	
30 minutos	Dinámica de expectativas y objetivos del taller	Tarjetas, marcadores, papel, masking tape, tijeras
2 horas	Organización de grupos de expertos y definición de trabajo por cada grupo (historiadores, sociólogos, geógrafos, ecólogos, economistas)	Acetatos, fotocopias, marcadores
2 horas	Trabajo de grupos para recolección de la información y preparación de presentaciones	Lápices, libretas
1.5 horas	Presentación de los trabajos de cada grupo	Rotafolio, regla, masking tape

1. La metodología propuesta se basa en el documento: Ardón Mejía Mario, 2000, Guía Metodológica para la Sistematización Participativa de Experiencias en Agricultura Sostenible. Programa para la Agricultura Sostenible en las Laderas de América Central.p. 52

Trabajo de grupo de expertos²

Los Historiadores

Se encargan de levantar la información de la empresa productiva y/o comunidad con el fin de ordenarla en una forma cronológica (basado en los últimos 50 años de existencia).

Específicamente sirve para:

- Conocer el desarrollo histórico de la empresa productiva o la comunidad
- Conocer el desarrollo, manejo e historia de los recursos
- Identificar la evolución de las condiciones socioeconómicas de la familia y la comunidad
- Conocer la cultura de la comunidad
- Conocer el desarrollo o nivel educativo de los participantes en la experiencia
- Conocer el nivel tecnológico y capacidad de autogestión.

Instrumentos del grupo de historiadores:

Perfil histórico: el facilitador (a) va conduciendo una entrevista y anotando los eventos claves buenos y malos que han ocurrido. Lleva un orden cronológico partiendo 50 años atrás y se hace por bloques de 10 años. Pueden ser más explícitos al entrar a la temática de la empresa productiva, su origen y evolución, cuando conocen de PACTA, hasta el momento actual. (este ejercicio solo se hace completo la primera vez. En un segundo taller solo se incluyen los acontecimientos ocurridos desde el primer taller)

Tiempo (años)	Evento ocurrido

Cronología histórica: el facilitador elabora una matriz de cuatro columnas la cual se distribuye por períodos de tiempo que van entre 5-10 años. Se definen los temas claves sobre los que se brindará la cronología. Se discuten y se ordenan los datos.

Tiempo (años)	Recursos				
	Bosques	Agua	Suelo	Animales	Cultivos

Otros temas a incluir pueden ser: producción, organización, mercado, población. Los criterios de calificación se establecen por el grupo y pueden ser: excelente, muy bueno, bueno, malo y muy malo.

2. Los expertos son miembros de la empresa productiva que participan en cada uno de los grupos.

Lineas de tendencia: son representaciones gráficas sobre temas claves que tienen que ver con la empresa productiva y/o comunidad. Ej. : Disponibilidad de dinero, rendimientos de los cultivos, disponibilidad de agua, mano de obra, lluvias, mercadeo etc. En un mismo gráfico pueden ir varias líneas para ver como se relacionan. Sirve para planificar las actividades de acuerdo al tiempo, ver las épocas de mayor/menor actividad en el año. Ej:

Disponibilidad de agua:

Tiempo	Alta	Media	Baja
Enero		*	
Febrero		*	
Marzo			*
Etc.			

Luego esto pasa a una gráfica, en el eje de las (y) van los parámetros de medida de alto, medio y bajo y en el de las (x) los períodos de tiempo que se quieren valorar. El tiempo puede ser también basado en años. Se ponen los puntos y se unen con marcador grueso para que la línea de tendencia resalte. Los participantes al ver la línea escriben sus comentarios.

Análisis del origen del nombre de la empresa: que significa para los miembros de la empresa.

Cada nombre trae consigo un ideal o visión de algo que se pretende alcanzar, el objetivo de definir el origen o el porque seleccionaron el nombre del grupo es importante, para que ellos reflexionen sobre esto y lo traduzcan en un lema o ideal de desarrollo tanto personal, familiar como de la empresa.

Nombres como nueva vida, luz y esperanza, unidos para triunfar, unidos en dios, grupo los amigos denotan un deseo o ideal de cambio.

Los Sociólogos

Diagrama de organización: nos presenta la acción institucional e interacciones. Nos permite profundizar en el conocimiento de las diversas relaciones establecidas entre la empresa productiva / comunidad y las diferentes instituciones. Se elabora de la siguiente manera

En una hoja grande se escriben las organizaciones más grandes de la comunidad y como centro la empresa productiva. Las otras organizaciones se van traslapando o dejando a un lado si no tienen relación con la empresa productiva.

Nombre de la organización	Finalidad	Acciones

El juego sociológico (niveles de bienestar): es un instrumento útil para hacer categorías de actores participantes dentro de la empresa productiva. Nos ayuda a establecer categorías de bienestar social y diferencias de ingreso. Se elabora de la siguiente forma:

- En varias tarjetas se escriben los nombres de las familias de la empresa productiva y se ponen mezcladas
- El grupo comienza a clasificarlas en no más de cuatro grupos de acuerdo a las familias que estén en mejores o excelentes condiciones, buenas condiciones, malas y muy malas
- Una vez establecidos los grupos, se pide a los clasificadores que establezcan las razones o criterios para pertenecer a cada grupo. En este momento se hacen las categorías I, II, III y IV para no personalizar la información. Los criterios son acceso a servicios, calidad de la vivienda, propiedades, educación, ingresos.

Categoría	Características
I	
II	
III	
IV	

Los Geógrafos

Mapeo participativo de infraestructura, servicios y recursos humanos: es una representación gráfica del uso del espacio de la empresa productiva y de la comunidad. Nos permite conocer la ubicación de servicios públicos y familias que hay en la comunidad, conocer vías de acceso y otras infraestructuras, conocer y localizar los recursos humanos con que cuenta la comunidad y liderazgo. Los pasos para elaborar el mapa son:

- Trazar una línea que abarque todas las casas de la comunidad (que las rodee)
- Definir el territorio de la comunidad
- Definir los límites
- Poner la carretera y el camino principal
- Poner por donde pasan las fuentes de agua (en este momento se hace una copia del mapa para la segunda parte)
- Se colocan las casas y otra infraestructura de la comunidad
- Se enumeran las viviendas y se pone en el indicador el nombre de la familia
- Se incluye en el mapa los recursos humanos, servicios comunitarios.

Mapeo participativo del espacio: se localiza y detalla el manejo que tiene lugar dentro del territorio comunitario y empresa productiva. Por eso necesitamos la copia elaborada en el paso anterior. Se incluyen las áreas con bosque, café, cultivo de granos básicos, potreros, pantanos, áreas erosionadas etc.

Los pasos para elaborar el mapa son:

- Se trazan los espacios de cada actividad y se usa un color diferente para rellenarlos
- Se define la simbología para cada espacio
- Se puede estimar el porcentaje de cada área.

Los Ecólogos

Recorrido dibujado: realizan un recorrido por puntos claves del terreno de la empresa y van anotando sus observaciones como ser elementos presentes en la superficie, manejo de cultivos, ganado, flora, fauna, problemas ambientales, sociales y económicos detectados. Con este instrumento se identifica el potencial de los recursos existentes (agua, suelo, bosque), se identifica la distribución y estado actual de los recursos y se define la tecnología de manejo de conservación de suelos. Los pasos para elaborar el recorrido son:

- Se conforma el grupo y se definen los puntos de estación para realizar observaciones
- Se realiza el recorrido tomando nota de los elementos mencionados anteriormente.
- Se procede a dibujar en grande los hallazgos del recorrido.

Lista de biodiversidad: es un listado de la diversidad vegetal y animal existente dentro del terreno de la empresa productiva. Se puede hacer la siguiente clasificación: plantas alimenticias, medicinales, frutas, plantas para leña, animales domésticos, animales silvestres. Este instrumento sirve para categorizar las diferentes especies vegetales y animales existentes en la comunidad, conocer su potencial, fundamentar los proyectos de protección y realizar campañas sobre especies en peligro de extinción.

Los Economistas

Calendarización de actividades: es un listado de las actividades más comunes que se realizan mes a mes en la comunidad en el transcurso del año. Se incluye un detalle de las actividades productivas (detallando cuales son realizadas por las mujeres y hombres), y también aquellas actividades festivas y recreativas. Este instrumento sirve para definir el nivel de ocupación y actividades de la población, identificar y ordenar las actividades más importantes, planificar las actividades productivas actuales e innovaciones y para observar la participación de género en las actividades de la comunidad.

Líneas de tiempo: son una serie de matrices, en donde se coloca en el eje de las (y) los parámetros alto, medio y bajo, y en el eje de las (x) cada uno de los meses del año. Con esta herramienta se ilustra el comportamiento de temas de importancia en la comunidad ej: el ingreso, disponibilidad de mano de obra, alimento, distribución de lluvias y otros que el grupo considere importantes. Se van colocando los puntos en cada mes y luego se unen las líneas para ver la tendencia. Se puede explicar en la gráfica la explicación del comportamiento de la línea.

Pastel de actividades que generan ingresos en efectivo: es una priorización de las actividades productivas que generan ingresos a la comunidad. Los pasos para su elaboración son los siguientes:

- Se elaboran tarjetas con todas las actividades productivas que generan ingresos
- Se seleccionan las cinco mas importantes, luego las de segunda y hasta tercera categoría
- De las cinco mas importantes se hace una votación para determinar su relevancia (se puede hacer usando 20 piedritas por participante y asignar un número de piedras según la importancia que amerita cada actividad)
- Se hace la gráfica y las actividades de segunda y tercera categoría se dejan listadas al margen de la gráfica principal.

Rentabilidad de los rubros. Se elabora una matriz con los costos versus ingresos. En los costos se incluyen los datos reales de insumos, inversiones y mano de obra. También hay que incluir un costo financiero para todos los egresos. En los ingresos va la producción obtenida, el precio de venta y el total recibido para poder hacer la comparación y análisis.

Ejemplo: Análisis de rentabilidad del cultivo de café en la empresa productiva Brisas de las Mataras.

Concepto	Unidades	Cantidad	Costo	Total L
MANO DE OBRA:				
Primera abonada	d/h	30	50.00	1,500.00
Chapia	d/h	60	40.00	2,400.00
segunda abonada	d/h	30	50.00	1,500.00
Corte	Latas	5,373	15.00	80,595.00
SUB-TOTAL				85,995.00
MATERIALES E INSUMOS				
Formula	Quintal	120	155.00	18,600.00
Thiodan	Litros	12	160.00	1,920.00
Ranger	Galones	5	350.00	1,750.00
Sacos	Sacos	250	7.00	1,750.00
Transporte	Fletes	72	400.00	28,800.00
Zarandas	Unidades	3	30.00	90.00
Machetes	Machetes	10	40.00	400.00
SUB-TOTAL INSUMOS				53,310.00
COSTOS FINANCIEROS				136,800.00
TOTAL				276,105.00
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
COSTO DE PRODUCCION TOTAL		276,105.00		
PRODUCCION Quintales de café		358.00		
PRECIO VENTA		1,366.48		
INGRESO BRUTO		489,200		
PAGOS ANTICIPADOS A LA DEUDA		71,200.00		
INGRESO NETO		141,894.84		
RENTABILIDAD		51.39%		

B. Indicadores de impacto

Se dividen en tres grupos: El Productor y Su Familia, La Empresa y Prácticas Sostenibles y se enfocan en la situación inicial, situación deseada, cambio que implica, como medirlo y el indicador. Para obtener la información necesaria se ha elaborado un manual de recolección y procesamiento de datos (ver anexo) que se levanta dos (o tres veces): al inicio, al 1.5 años y a los 3 años de implementación de la empresa productiva.

SEP el productor y su familia

El productor y su familia	Situación inicial (campesino)	Situación deseada (empresarios)	Cambio que implica	Cómo medirlo	Indicador
1. Cambio de rol	Produce sin considerar que la demanda o el mercado es determinante	El mercado determina qué producir	Integración plena al mercado	Compromisos de venta	Nuevos productos que vende en relación a encuesta inicial.
	Toma decisiones de acuerdo a necesidades	Toma decisiones Según: Qué vender A quién vender Cómo vender A qué precio Vender	Hacer Negocios	Negocios Realizados	Tipo de producción (5,3) ³
2. Capital y formación de capital (capacidad de pago)	Administra recursos propios y a veces crédito de producción	Administra recursos propios y crédito para inversión y operación	Endeudamiento y ahorro monetario	Por capacidad de pago y ahorro	Aumento en la capacidad de pago Pago deuda
3. Mercado-comercio	Produce para autoconsumo, No analiza mercado, vende sin saber si gana o pierde, no selecciona calidad	Produce para vender Conoce el mercado Calidad demandada y precio al por mayor	Cumple normas de calidad, asegura previamente ventas y precio o sabe a quien vender	Por calidad producida, por ventas comprometidas	Volumen por calidad Producida, Análisis de la comercialización y transformación de la producción (14,15,16,17,18)

3.- Se refiere al número de la pregunta en la encuesta línea de base

El productor y su familia	Situación inicial (campesino)	Situación deseada (empresarios)	Cambio que implica	Cómo medirlo	Indicador
4. Valor agregado	Vende productos primarios	Aumenta ventas de productos con valor agregado	Procesar o transformar algunos productos primarios	Por ventas de productos procesados o más elaborados y seleccionados	Productos con valor agregado que vende al mercado (5)
5. Organización y liderazgo	No pertenece a una organización para hacer negocios	Participa en una organización para hacer negocios	Integra organización empresarial normada y reconocida	Vende a través de organización	Participación en organizaciones para hacer negocios (23)
6. Conocimiento sobre Margen Bruto	No conoce su margen bruto, ni su ingreso neto No produce para aumentar ganancia	Sabe el margen bruto e ingreso neto que obtiene y produce para aumentar su ganancia	Lleva registros básicos	Sabe en qué gana y en qué pierde	Conocimiento de sus costos e ingresos por rubros (7,8,9)
7. Ingresos de la familia	Lempiras/familia	Aumentar el ingreso familiar	Aumento en el ingreso	Ingreso por días trabajados en el Predio Ingreso por días trabajados fuera del Predio Para cada uno de los miembros de la familia	MONTO POR AÑO Incremento de ingresos (19,20,21,22)

El productor y su familia	Situación inicial (campesino)	Situación deseada (empresarios)	Cambio que implica	Cómo medirlo	Indicador
8. Género	Mujeres en oficios domésticos	Mujeres participan en trabajos de la empresa sin aumentar su tiempo total de trabajo	Mujeres liberan tiempo de oficios domésticos	Por tiempo de las mujeres dedicado a actividades de la empresa	Tiempo mujeres dedicado a empresa Tiempo total de trabajo mujer = % (24,25)
9. Vivienda	Piso de tierra barro-adobe cocina-humo	Con habitaciones separadas Piso de cemento Cocina ventilada Baño con ducha	Vivienda sin hacinamiento-ventilada-sin humedad-higiénica Ducha incorporada Letrina	Por viviendas nuevas y/o mejoradas	Número de viviendas nuevas y/o mejoradas (26,27,28,30,31,32)
10. Educación	Escolaridad rural promedio 1994 3.1	Escolaridad rural Hijos primaria completa 6.0 años	Aumentar escolaridad, hijos al doble de lo actual	Por aumento escolaridad promedio	Escolaridad de los niños en edad de Estudios (1)
11. Alimentación (Autoconsumo)	Alimentación basada en autoconsumo (milpa)	Alimentación más balanceada	Mejorar calidad nutritiva, alimentación	Mejoras en la nutrición y alimentos en la dieta	Dieta balanceada (36)
12. Salud	Acceso en general en casos de emergencia	Acceso a medicina general y dental	Mejorar acceso a la medicina	Por controles médicos, atención partos, curación enfermedades, acceso a medicinas	Disminución en enfermedades, acceso a consulta médica (37,38,39)

El productor y su familia	Situación inicial (campesino)	Situación deseada (empresarios)	Cambio que implica	Cómo medirlo	Indicador
13. Electricidad ⁴	Sin electricidad la mayoría de viviendas y predios	Acceso a electricidad	Uso refrigerador radio, tv, lavadora, herramientas eléctricas, bombas de agua	Por artefactos eléctricos y liberación de tiempo	Tipos de artefactos (32,33)
14. Agua potable	Pozo	Cañería y agua tratada	Vivienda con agua interior	Por viviendas con baño y cocina con agua potable	Número de viviendas con agua potable. (32,34)
15. Combustible para cocinar	Leña Fogón	Cocina a leña Cocina Lorena	Cocina limpia	Por cocina instalada	Tipo de estufa (33)
16. Manejo de basura	Basura dispersa	Pozo orgánico Pozo residuos no degradables	Sanidad - higiene	Por el orden y no contaminación de ratas, moscas y otros	Número de vivienda con basura controlada. (35)
17. Capacitación	Conoce cómo producir	Cómo mejorar continuamente la forma de producir y especialmente de vender	Innovar tecnológicamente	Mejora rendimiento introduce nuevos rubros	Incrementos en Rendimientos por productos. (19) Forma de vender 14,15,16,17,18
	No maximiza ingresos	Cómo maximizar ingresos	Mejorar ingresos	Mayores ingresos	Incremento en los ingresos. (19,20,21,22)
	No sabe vender	Cómo vender y hacer negocios	Producir si tiene venta asegurada a precio conocido.	Ventas por contrato	Ventas por contrato

4.- Este indicador está vinculado a otros aspectos de gestión comunitaria.

El productor y su familia	Situación inicial (campesino)	Situación deseada (empresarios)	Cambio que implica	Cómo medirlo	Indicador
18. Capacitación de la familia	Hábitat humano algo descuidado incluso con animales domésticos dentro de la vivienda	Hacia un hábitat humano, sano y agradable Mejorar comunicación familiar	Vida más confortable	Por mayor comunicación familiar y calidad de vida	Por número de familias que afirmen haber mejorado calidad de vida (40)

SEP la empresa

El productor y su familia	Situación inicial	Situación deseada	Cambio que implica	Cómo medirlo	Indicador
1. Margen bruto	No se calcula	Obtenerlo para cada rubro, actividad y para la empresa	Llevar registros de producción	A través de datos de registros por rubro	Entrada bruta menos costos directos $MB=EB-CD$ (Valor autoconsumo con precios de mercado). / <i>Si se puede hacer por rubro es mejor</i>
2. Ingreso neto (utilidades)	No se calcula	Se obtiene para la empresa	Llevar registros de producción y administración de la empresa	Por los registros de rubros o de administración de la empresa	Margen bruto menos (costos indirectos + costos financieros) $IN=MB-(CI+CF)$
3. Liquidez mensual	No se calcula	Disponer siempre de flujo de caja	Conocerla en la disponibilidad de efectivo	A través del flujo de caja	Flujo de caja mensual
4. Inversión	Se realiza empíricamente	Hacer estimación y cálculo por año para varios años	Conocerla en la maduración, costo y financiamiento de las inversiones	Presupuesto de inversiones	Capacidad de financiar la inversión con utilidades y en qué tiempo. Monto de la inversión vs. Disponibilidad de efectivo. (flujo de caja)

El productor y su familia	Situación inicial	Situación deseada	Cambio que implica	Cómo medirlo	Indicador
5. Capacidad de Pago de deudas	Generalmente no se calcula	Disponer del flujo de caja	Saber que se cuenta con recursos para pagar deudas contraídas	Por flujo de caja	Flujo de caja mensual y acumulado
6. Captación valor agregado	Se vende producción primaria	Analizar cómo mejorar producción primaria	Conocer en qué actividad es posible captar valor agregado al transformar o mejorar la producción primaria	Por nuevas actividades realizadas por productores sobre la producción primaria	Fletes Transformación Procesamiento Almacenamiento Acopio / enfriamiento empaques Otros (diferencial de precios y costos)
7. Remuneración al trabajo	Generalmente no se le considera costo al trabajo familiar	Todo trabajo es un costo valorado por su productividad	Se paga el trabajo familiar	Por horas o jornadas de trabajo y su Productividad	Horas o jornadas de trabajo. Salario por día
8. Rentabilidad	No se Calcula	Conocerla en la forma más aproximada posible	Conocer fortaleza o debilidad	Por utilidades o por ventas sobre el capital fijo de la empresa	Utilidades = % Capital empresa (Estado de resultados y balance)
9. Productividad del trabajo	No se calcula	Conocerla en la forma más aproximada posible	Conocer fortaleza o debilidad	Por utilidades o ventas sobre el pago del trabajo	Utilidades Costo trabajo Utilidades

SEP - prácticas sostenibles

El productor y su familia	Situación inicial	Situación deseada	Cambio que implica	Cómo medirlo	Indicador
1. Uso y manejo de suelos	Monocultivo de granos básicos, pastos naturales y roza-fuego	Mínima labranza rotación de cultivos y pastos mejorados. Costo mínimo en la preparación del suelo	Deterioro mínimo del suelo, reducción del costo de preparación del suelo y menores jornadas de trabajo por manzana	Por labranza mínima, rotación del suelo y costo mínimo en la preparación del suelo	Área con labranza mínima, rotación y costo por manzana en preparación de suelos
2. Riego tecnificado	Prácticamente no se aplica riego tecnificado	Aplicación de riego tecnificado en rubros de mayor productividad	Disminuir el riesgo y uso intensivo de los recursos	Por área regada	Manzanas regadas
3. Drenaje	No hay infraestructura, ni prácticas de drenaje	Presencia de infraestructura de drenaje donde es necesaria	Mayor disponibilidad de suelo cultivable	Por área	Manzanas con infraestructuras de drenaje
4. Insumos externos	Solo usan aquellos que disponen de mayores ingresos netos o capacidad de endeudamiento	Uso racional de insumos externos	Mejorar fertilidad del suelo	Análisis y observación de suelos	Aumento de la fertilidad del suelo
5. Insumos locales	El estiércol y otros orgánicos no se usan	Aumentar materia orgánica del suelo	Auto sustentación del suelo y agua	Análisis de suelo	Aumento de la fertilidad y materia orgánica del suelo

El productor y su familia	Situación inicial	Situación deseada	Cambio que implica	Cómo medirlo	Indicador
6. Mecanización apropiada	No es usada y frecuentemente no hay disponibilidad	Uso de la mecanización estrictamente indispensable	Racionalizar uso de recursos naturales	Por equipos utilizados y por el costo de ellos	Costo por manzana del uso de maquinaria
7. Diversificación o especialización productiva	Solo granos básicos y algo de ganadería	Producir de acuerdo al potencial del predio, aquellos rubros con mercado seguro y mayor rentabilidad	Aplicar criterios de rentabilidad productividad y maximizar ingreso neto	Por los ingresos netos	Ingreso neto obtenido en el período evaluado. Listado de rubros en la empresa
8. Manejo del bosque natural y de la cuenca	Se explota sin consideración de renovación, ni conservación del bosque y el agua	El proyecto induce en los productores la aplicación de manejo de microcuencas , renovación y conservación del bosque y el agua	Conservación y desarrollo de la micro cuenca	Mejoramiento del suelo, agua y cobertura vegetal de la microcuenca	Recuperación de la cobertura vegetal en las áreas no cultivadas
9. Calidad del agua	Frecuentemente contaminada por heces humanas, animales y agro-químicos	Contar con aguas de mejor calidad	Menor contaminación de aguas	Análisis de las aguas	Aguas de mejor calidad en comparación con las iniciales

C. Encuesta línea de base

Es una herramienta que permite ver las condiciones socioeconómicas particulares de cada miembro de las empresas productivas con el objetivo de establecer los parámetros de comparación en el tiempo y ver el impacto que genera la participación en el Programa. Los aspectos incluyen los datos generales, el productor y su familia, comercialización y producción de la misma, los ingresos, vivienda, alimentación, salud y prácticas sostenibles realizadas en las parcelas.

La encuesta línea de base se levanta una vez que se inicia la fase de establecimiento y consolidación de las empresas productivas y se realiza una segunda y tercera vez al 1 ½ año y a los 3 años para ver los cambios que se van generando. La Unidad de Gestión de PACTA maneja una base de datos que permite generar los reportes necesarios de la encuesta línea de base.

Ver en anexos formato de encuesta línea de base.

D. Estudios de caso

Se realizan estudios en las diferentes regiones del país en las que se implementó el PACTA. Los mismos se centran en la identificación de buenas prácticas con relación al uso de entes privados para el diseño de proyectos y la prestación de asistencia técnica, las modalidades de ejecución, participación local y los resultados financieros de las empresas productivas creadas en la fase piloto de PACTA.

Los estudios de caso se enfocan en el rescate de los elementos que llevaron a una familia o empresa participante a una situación dada. Es decir pueden ser casos exitosos o fracasos. Abordan entre otros, los aspectos socioeconómicos, los sistemas de producción, la productividad, rentabilidad, organización del trabajo, relaciones de mercado, integración con la comunidad y retos al futuro.

V. Mecanismo de aprendizaje

A. Reuniones de evaluación

La UTL establece un calendario de reuniones semestrales para discutir los avances y otros aspectos relacionados con las empresas productivas. A éstas reuniones asisten representantes de PACTA. En la reunión se discute el progreso de cada empresa productiva, dificultades encontradas y se proponen alternativas para discutir las con los miembros de las empresas. Se elabora una memoria con los acuerdos de éstas reuniones.

B. Talleres de reflexión y aprendizaje entre UTL

Estas reuniones se llevarán a cabo 2 veces al año y serán facilitadas por la UG de PACTA. A las mismas asistirán dos representantes de cada UTL, que trabajen en las acciones del Programa, con el objetivo de compartir la experiencia de trabajo.

Además, los talleres abren un espacio de diálogo y aprendizaje en el cual las UTLs y la UG definen mecanismos de trabajo más eficientes en base a lecciones de campo. Todos los participantes recibirán una memoria de los eventos realizados.

C. Reuniones con las instituciones financieras privadas

La UTL se reunirá semestralmente con la institución financiera privada que ha aprobado créditos para la compra de tierra a empresas campesinas atendidas por su personal. En éstas reuniones se discutirán entre otros la situación, avances, limitantes y alternativas planteadas de los proyectos en ejecución. Estas reuniones permitirán retroalimentar las acciones realizadas y generar confianza en el personal de la institución financiera privada hacia la “nueva clientela” formada por empresas productivas campesinas. Las reuniones se realizan en coordinación y asistencia de representantes de las empresas campesinas. Se elabora una memoria con los acuerdos de la reunión.

D. Informes trimestrales de avance

Las UTLs presentan un informe trimestral, el cual incluye las actividades realizadas, resultados obtenidos, lecciones aprendidas, limitantes encontradas y estrategias planteadas. Los informes se presentan en las fechas acordadas entre la empresa productiva y la UG.

Estructura de informes trimestrales de las unidades técnicas locales (UTL)

Introducción

Descripción narrativa y sintetizada del contenido del informe.

Actividades realizadas por la UTL en el marco del Programa

- Con las Empresas Productivas: asistencia técnica en temas de gestión empresarial, mercadeo, impacto ambiental, agricultura sostenible, metodología utilizada, otros.
- Con las Instituciones Financieras: reuniones sostenidas, visitas a proyectos, avalúos, etc.
- Con el INA: reuniones realizadas, apoyo recibido, otros.
- Con otros organismos e instituciones relacionados con el Programa: alianzas estratégicas, otros.
- Con la Unidad de Gestión: capacitación recibida en el marco del plan de apoyo a UTL, visitas, información recibida, pagos, otros.

Para este capítulo se necesita llenar el siguiente cuadro por cada actor antes mencionado

Actor: _____

Actividad realizada	Lugar y fecha	No. de participantes (si aplica)	Resultados	Observaciones (si las hay)

Resultados en la etapa de formulación de sub proyectos
 Solicitudes recibidas
 Solicitudes rechazadas (justificación)

Para estos incisos se necesita llenar el siguiente cuadro

Cuadro situación de solicitudes recibidas

No.	Solicitudes recibidas	Nombre de la empresa o grupo	No de miembros	Tamaño de la propiedad	Valor de la propiedad	Situación actual ⁵
1						
2						
3						

Descripción breve de los sub proyectos en proceso de formulación durante el período

Nombre de la empresa productiva	No. de miembros		Tamaño de la propiedad en manzanas	Rubros o componentes del sub proyecto	Estado de avance
	Mujer	Hombre			

Proyectos aprobados en el período del informe

Nombre de empresa productiva	No. de miembros	Tamaño de la propiedad en mz	Rubros o componentes del sub proyecto	Monto del préstamo	Tasa de interés	Plazo (poner entre paréntesis los años de gracia)	Monto de la transferencia no reembolsable	Fecha de desembolso del préstamo

Resultados en la etapa de establecimiento y consolidación de las empresas productivas.

Avances en la ejecución de los proyectos productivos por cada empresa:

5.- Situación actual puede ser en proceso de revisión, formulación o rechazada. En el caso de una solicitud rechazada se debe exponer las razones del rechazo.

Situación de membresía

Nombre empresa productiva	No. miembros ⁶	
	Hombres	Mujeres

Si hay cambios en la membresía se debe indicar los nombres de los que han salido y quienes los han sustituido.

Avance en la ejecución del proyecto productivo (áreas cultivadas o en proceso, croquis de la propiedad y su evolución):

Rubro	Planeando	Ejecutado	Si hay variación (razones)

Sistema de producción

Rubro	Descripción del Sistema (incluir las practicas de agricultura sostenible utilizadas en cada parcela)

Valor agregado a productos primarios

Productos primarios obtenidos ⁷	Producto procesado Sub productos

Amortización del préstamo con la institución financiera privada

Fecha	Saldo inicial	Amortización	Intereses	Total de pagos realizados	Saldo vigente

6.- Los cambios en la membresía de las Empresas se deben incluir en el reporte mencionando el nombre, No. de cédula de identidad de nuevos socios, nombre de los socios que han salido y razones.

7.- El Programa promueve el valor agregado a los productos primarios, pero en aquellos casos de no procesarlos, no aplican las columnas 1 y 2.

Saldos en cuentas bancarias

Cuenta No.	Saldo al cierre del trimestre

Libro de ingresos y gastos mensual⁸

Fecha	Descripción	Total unidades	Costo unitario	Total

Estados financieros anuales: se presentan una vez al año al 31 de Dic.

- Lecciones aprendidas
- En la etapa de formulación
- En la etapa de establecimiento y consolidación de las empresas productivas

Este cuadro se elabora en forma general y pretende sintetizar información cualitativa que se considera importante a fin de diseñar la etapa de expansión del Programa.

Cuenta No.	Saldo al cierre del trimestre

Limitantes encontradas y estrategias planteadas

En la etapa de formulación

En la etapa de establecimiento y consolidación de las empresas productivas

Etapa: _____

Limitantes	Estrategias utilizadas

8.- Este es solamente un formato sugerido; la forma de llevar el libro de Ingresos y Gastos mensual dependerá del sistema contable establecido por cada empresa en particular.

Anexos: contratos de venta, convenios de alianzas estratégicas, otros.

E. Evaluación de impacto

Como Programa Piloto, PACTA tiene una duración de 3 años (hasta diciembre de 2006). Se realizó una evaluación de medio término (mayo a agosto de 2003) y una evaluación final de impacto para poder alimentar el Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativa con información adicional que indique el impacto en las familias participantes en el Programa. Para esta actividad se seleccionará una muestra de empresas productivas de acuerdo a criterios de tipología de participantes, condiciones agroecológicas y otros aspectos relevantes que permitan determinar el impacto.

VI. Anexos

