

Recolección y sistematización de resultados económicos a nivel familiar

Guía de nueve pasos recomendados



Salvador, Bahia – Enero 2019

 **FIDA**
Investindo nas populações rurais

 **IICA**

 **SEMear**
INTERNACIONAL

Ficha Técnica

Coordenadora do Programa Semear Internacional

Fabiana Viterbo

Gerente Administrativo-Financeiro e Cooperação Sul-Sul

Ruth Pucheta

Assistente Administrativa

Ana Luiza Santos

Assistente de Cooperação Sul-Sul

Esther Martins

Gerente de Cooperação Sul-Sul

Aline Martins

Gerente de Comunicação e Monitoramento & Avaliação

Diovanne Filho

Assessor de Monitoramento & Avaliação

Adalto Rafael

Texto

Leandro Bullor

Revisão

Adalto Rafael

Projeto Gráfico e Diagramação

Phábrica de Produções - Alecsander Coelho, Daniela Bissiguini, Ércio Ribeiro, Marcelo Macedo, Paulo Ciola e Kauê Rodrigues

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F981c Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA).

Coleta e sistematização de resultados econômicos em nível familiar : guia de nove passos recomendados – Salvador : Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), 2019

36 p. : gráfs. color., tabs. color

Este manual procura orientar o desenho e a implementação do exercício de monitoramento de resultados econômicos parciais em nível familiar

ISBN 978-92-9072-888-7

1.Resultados econômicos. 2. Agricultura. 3. Agricultura familiar.

I. Título.

CDU 338.43

Índice

Introducción	3
Definiciones.....	5
Responsables.....	7
Guía paso a paso.....	8
Paso 1. Definiciones clave	8
Paso 2. Diseño de la herramienta.....	12
Paso 3. Selección de la muestra, planificación del itinerario y de la agenda.....	16
Paso 4. Relleno de las hojas familiares	17
Paso 5. Levantamiento de los datos (nivel técnico).....	19
Paso 6. Transferencia de la información de los cuadros – Relleno de los datos plantillas (nivel técnico)	22
Paso 7. Comparativas, resumen y automatización del panel	23
Paso 8. Discusión de los resultados (nivel técnico)	23
Paso 9. Preparación de los informes (nivel técnico)	23

Presentación

El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), en colaboración con los gobiernos estaduais del Nordeste y con el Gobierno Federal, cuenta con una cartera de proyectos de desarrollo rural que actualmente totaliza seis proyectos de financiación en marcha, tres de ellos con apoyo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Los proyectos Dom Helder Câmara II, Dom Távora (Sergipe), PRO-CASE (Paraíba), Paulo Freire (Ceará), Viva o Semiárido (Piauí) y Pro-Semiárido (Bahia) conforman esa cartera diversa, de amplio alcance en la región del Semiárido nordestino.

Con el objetivo de incrementar los ingresos, promover la seguridad alimentaria y disminuir la pobreza del público beneficiario en varios estados de la región Nordeste, el FIDA fomenta acciones que tienen como prioridad la participación de mujeres, jóvenes y comunidades tradicionales. En paralelo a ese trabajo, la institución también busca llevar a cabo acciones que van más allá del desarrollo productivo en las comunidades atendidas, que estimulan el acceso a la información mediante acciones dirigidas y enfocadas en el conocimiento, con el fin de facilitar el acceso a saberes, innovaciones y buenas prácticas contextualizadas para la convivencia con el Semiárido.

De este modo, se creó el Programa Semear que actuó, durante seis años, junto con los proyectos apoyados por el FIDA en la promoción del desarrollo sostenible y equitativo de la región. Su éxito resultó la implementación de una segunda fase, el Semear Internacional



enfocándose en el Seguimiento & Evaluación, Comunicación, Gestión del Conocimiento y Cooperación Sur-Sur. El PSI se centra, más específicamente, en la capacitación para supervisar y evaluar las políticas públicas y los programas de desarrollo rural, que abarcan la gestión del conocimiento y el diálogo sobre políticas públicas para identificar las mejores prácticas y promoverlas a una mejora continua. Las organizaciones de agricultores y la sociedad civil participarán en las actividades del Programa, incluidos grupos de mujeres, jóvenes y comunidades tradicionales, como grupos indígenas y quilombolas.

Para avanzar en su ejecución, los proyectos FIDA en Brasil recopilaban diversas informaciones sobre los impactos de sus acciones, la mayoría de ellas relacionadas al análisis del público beneficiario y la ejecución financiera de las acciones y planes de negocios. En paralelo a ese trabajo, la institución propone una modificación en la recopilación de estos datos, que muestra la necesidad de un enfoque específico en las informaciones económico-financieras de las familias y comunidades beneficiarias.

Con el fin de auxiliar los proyectos con esa iniciativa y de promover una mejor sistematización y comprensión de estos datos, el Programa Semear Internacional se propone promover el desarrollo de una metodología única para recopilar y sistematizar datos económicos, con base en un modelo lógico, de fácil comunicación y reproducción, lo que puede garantizar mejores resultados en los procesos de recopilación en cada proyecto.

Con este objetivo en mente, en los días 24 y 25 de enero de 2019 se organizó “Oficina para Apresentação de Metodologias de Coleta e Sistematização de Resultados Econômicos dos Projetos FIDA no Brasil” (el “Taller para Presentar Metodologías de Recopilación y Sistematización de Resultados Económicos de los Proyectos FIDA en Brasil”), que contó con la presencia de miembros de diversas organizaciones, además de las áreas de Seguimiento y Evaluación de los proyectos FIDA en Brasil.

En esta oportunidad, se presentó un ejercicio de recopilación y sistematización de resultados parciales realizado por el consultor Leandro Bullor. Reunimos las principales informaciones de esa presentación y elaboramos este manual, con el fin de facilitar la aplicación de ese ejercicio a la realidad de los proyectos FIDA en Brasil y también de reproducir el conocimiento acerca de los sistemas de seguimiento y evaluación dentro de un espectro más amplio.

Introducción



Introducción

¿ Con cuántas informaciones tomamos nuestras decisiones? ¿Cuántas decisiones tomamos sin contar con la información deseada? ¿Qué decisiones no podemos tomar por no tener información? **Estas son algunas preguntas que indican la calidad de las decisiones a tomar.**

¿Podemos obtener respuestas sobre la eficacia o rentabilidad de nuestras acciones? ¿Cuántas respuestas podemos dar sobre la base de los datos obtenidos? ¿Tenemos alguna información cuantitativa del progreso de los resultados para justificar la obtención de más financiamiento para proyectos? ¿Cuántas lecciones aprendidas tienen evidencias? **Estas son otras preguntas para evaluar nuestra capacidad de rendir cuentas, comunicar con base en las evidencias, evaluar el desempeño del proyecto y aprender para mejorar y ampliar las políticas.**

A menudo, las prioridades en la ejecución financiera y en las inversiones descuidan la preocupación por las cuestiones mencionadas. No es fácil encontrar tiempo y recursos para monitorear los resultados durante la implementación, y su utilidad no es clara para los ejecutores, ya que habrá una evaluación de impacto para obtener los resultados finales. Los esfuerzos se centran en los informes de progreso del Plan Operativo Anual (POA) y del Marco Lógico hasta el nivel de los productos, pero difícilmente hay evidencia sobre el desempeño parcial.

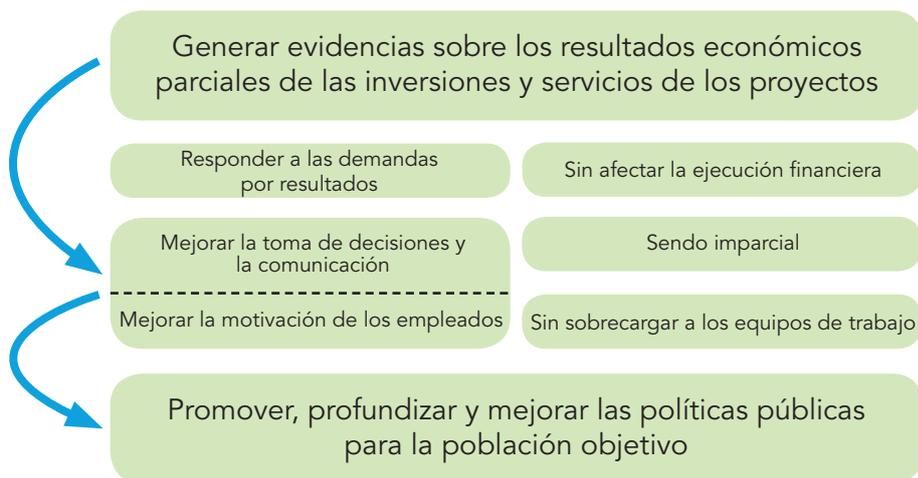
Sin embargo, un ejercicio rápido, fácil y ágil de **monitoreo de resultados económicos parciales a nivel familiar**, como módulo complementario al sistema de M&A de los proyectos, puede ayudar a responder algunas de estas preguntas. Este ejercicio puede presentar nuevas oportunidades para implementar recomendaciones y cambios clave orientados a los resultados y reorientando estratégicamente la implementación del proyecto. Además, sería posible dar respuestas a las demandas de rendición de cuentas de forma más ágil y rápida, apuntando evidencia para promover políticas públicas de combate a la pobreza rural en Brasil.

Este manual trata de orientar el diseño e implementación del ejercicio de monitoreo de resultados económicos parciales a nivel familiar. Su principal objetivo es **fortalecer los sistemas actuales de M&A, a través de la generación de evidencia y el aprovechamiento de las informaciones levantadas sobre los resultados económicos parciales**. Como verificaremos en el Esquema 1, responder a las demandas por resultados sin afectar la ejecución financiera, mejorar la toma de decisiones y la comunicación, siendo imparcial, y mejorar la motivación

de los empleados sin sobrecargar a los equipos de trabajo son los desafíos y requerimientos para diseñar e implementar esta metodología.

Esquema 1. Objetivos y desafíos

Fortalecimiento del Sistema de M&A actual y aprovechamiento de la información



El punto de partida es **pensar en la evidencia como una herramienta al servicio de la transformación social, económica e institucional en las áreas rurales** que será el factor clave para promover, diseminar y expandir las políticas públicas de combate a la pobreza en esas áreas. Sin la evidencia, los resultados obtenidos no son confiables, no se pueden ver y no tienen potencial de expansión.

El principal valor de la evidencia es permitir:

- **rendición de cuentas** más transparente a todos los órganos implicados;
- mejora en la **calidad de la gestión pública**;
- mejora en la **calidad de las políticas públicas**.

El manual presenta un camino de nueve pasos para diseñar e implementar el ejercicio. Tiene como complemento un archivo en formato de hoja de cálculo del Excel con plantillas, ejemplos y visualizaciones posibles a partir de una experiencia ya trabajada para el Proyecto Paulo Freire (PPF), en Ceará. El principio

básico es que la totalidad del ejercicio pueda adaptarse a las necesidades, las capacidades, el tiempo y las posibilidades de cada proyecto.

Definiciones

¿Qué es un ejercicio de monitoreo de resultados económicos parciales a nivel familiar? Cuando se habla de monitoreo, no estamos hablando de auditorías, revisiones, inspecciones, investigaciones o evaluaciones. El **monitoreo** es la

recogida, la sistematización y el análisis del sistema de indicadores durante la implementación del proyecto (en progreso). El factor clave es el momento y la capacidad de identificar el progreso, las desviaciones y las dificultades aún con posibilidades de ser atendidas (anticipar decisiones, evaluar el desempeño de los socios y revisar los contratos).

Cuando se habla de **resultados**, no hablamos de impactos, productos, procesos o insumos, sino de los objetivos a alcanzar a través de las inversiones. Si es resultado **económico**, está vinculado a rentas, márgenes de beneficio, ventas, valor de la producción, cantidades producidas, entre otros factores. En efecto, los resultados no se pueden obtener automáticamente, después de hacer las inversiones y proveer los servicios. En algunos casos, pueden pasar muchos años para alcanzarlos. Sin embargo, después de un ciclo productivo completo, habiendo recibido las inversiones y servicios, ya se puede comprender cómo se utilizaron los productos y su

orientación o dirección para obtener los resultados. Por eso se llaman resultados **parciales**. Pueden tener alguna aproximación con expectativas e indicios o alejarse de ellos, según el contexto y la actividad productiva analizada.

Por último, **nivel familiar** se refiere a las verificaciones que deben efectuarse, particulares de cada familia. Generalmente el contacto del proyecto con los protagonistas cuenta con entidades, organizaciones, cooperativas o asociaciones

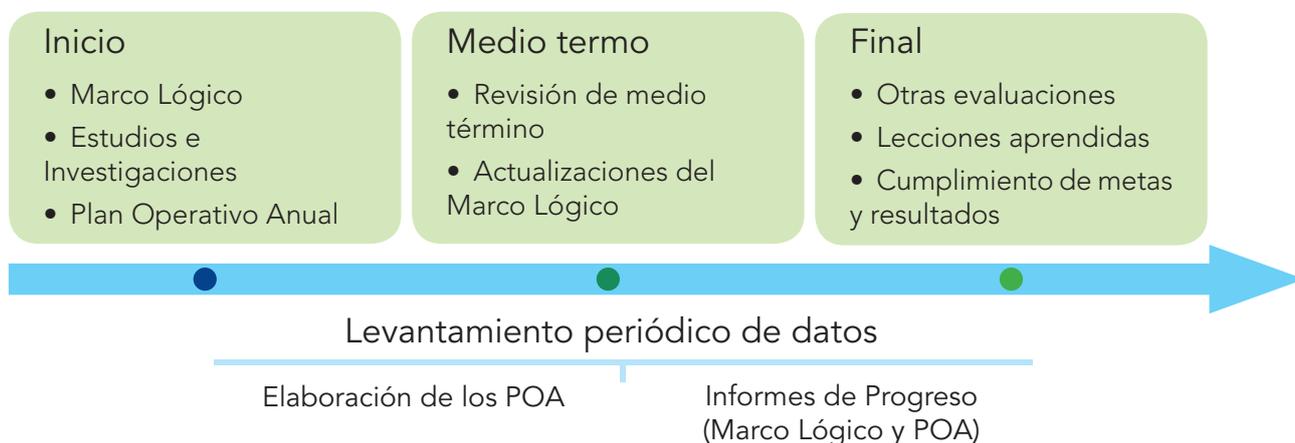
Tip 1. Comenzar con el final en mente

¿Qué indicadores queremos obtener? ¿Para qué van a ser usados? ¿Cuáles son los datos que tenemos que rellenar en los informes o queremos comunicar? ¿Cuáles son las hipótesis a comprobar o las decisiones que se tomar? La primera cosa para planear el ejercicio es identificar los indicadores finales y su uso. Si no existe claridad al respecto, el ejercicio no será eficaz. Muchas informaciones pueden ser encontradas con la implementación del ejercicio, pero los indicadores esperados y el uso de estos necesitan servir de guía para planificar su diseño y orientar su implementación.

intermediarias que facilitan el acceso a la población objetivo. Sin embargo, el valor de ese ejercicio es llegar directamente a cada familia, permitiendo verificar también el desempeño de los intermediarios y su compromiso con la obtención de resultados.

Esquema 2. Espacio temporal del ejercicio

Monitoreo de los resultados económicos parciales a nivel familiar



Responsables

Este manual fue preparado para los equipos de gestión de los proyectos del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) en Brasil, en especial para las de coordinación y de monitoreo y evaluación, así como para los equipos técnicos con interés en obtener y visualizar resultados.

Para el ejercicio, es necesario identificar un coordinador técnico (que puede ser el responsable en M&A y un responsable de las decisiones estratégicas, idealmente el coordinador

Tip 2. Lo que se necesita saber, y no lo que sería "bueno saber"

Muchas informaciones que pueden ser levantadas tienen potencial para ser usadas en análisis e investigaciones. Sin embargo, el ejercicio tiene que estar enfocado en los requerimientos específicos de información y no en las informaciones que no tenían utilidad específica en el momento de la planificación y de la identificación de indicadores. Así, los recursos, el tiempo y las energías no serán desviados de la meta principal.

del proyecto). A continuación, su implementación podría ser hecha por los equipos del proyecto en el período planeado o con apoyos externos, en asociación con entidades implementadoras, universidades, organizaciones, asociaciones o cooperativas.

Como se mencionó, el manual tiene nueve pasos para diseñar e implementar el ejercicio. Como tendrá que adaptarse a las necesidades, a las capacidades, al tiempo y a las posibilidades de cada proyecto, este tendría un diseño específico, con soluciones a sus propias demandas, decisiones y requerimientos, incluyendo el hecho de afectar lo menos posible a las actividades y responsabilidades cotidianas de los proyectos. Por eso es importante el criterio de cuanto más simple mejor. También es necesario que las familias elegidas para el ejercicio ya tengan al menos un ciclo productivo completo, después de recibir las inversiones. Esto puede ser una restricción para muchos proyectos con una ejecución muy concentrada en los años finales. En ese sentido, el mejor momento para implementar el ejercicio sería inmediatamente después de la revisión de medio término, y su frecuencia puede ajustarse a las necesidades de información y a los recursos disponibles. Una experiencia generará evidencia y aprendizaje para facilitar su replicación, y puede alimentar el módulo con la periodicidad que se desee.

Guía paso a paso

El manual incluye nueve pasos que combinan momentos de definición estratégica y de trabajo técnico. En cada caso, los responsables técnicos y estratégicos decidirán los procesos, insumos y productos del ejercicio. El trabajo de adaptación debe ser hecho por los proyectos. El manual espera orientar el diseño y la implementación del ejercicio ajustado a cada necesidad.

Guía paso a paso



Paso 1. Definiciones clave

a. Definir los indicadores vistos como resultado del ejercicio (gráficos, cuadros, indicadores, cruce de información)

Esto se puede definir en función de:

- informaciones específicas solicitadas por los organismos de rendición de cuentas;
- informaciones que puedan completar los informes;
- decisiones de planificación (priorización de municipios, actividades, etc.).

Tanto los indicadores cuantificables como los no cuantificables pueden ser parte del ejercicio.

• **Indicadores cuantificables:** tienen que ser calculados con base en la misma frecuencia (mes, año, etc.), con la misma unidad de medida (R\$, kg, etc.) e idealmente durante el mismo período temporal (anteriores o posteriores al proyecto).

Ejemplos: ganancia mensual de la actividad antes y después del proyecto; renta mensual familiar; contribución de las actividades en la renta; ventas mensuales; costes mensuales; tiempo de dedicación.

• **Indicadores no cuantificables:** pueden ser una respuesta específica (principales usos del lucro); orientada con opciones (vías de financiación del nuevo ciclo productivo); o del tipo sí/no (sustitución de compras externas).

Ejemplos: principales usos del lucro de la actividad; vías de financiación del nuevo ciclo productivo; sustitución de compras externas.

Muchos indicadores clave solo se calcularán después de la recopilación de datos, y sobre la base de las respuestas obtenidas (aumento de la renta, del lucro y de la contribución de la actividad en la renta familiar con el proyecto). Así, los resultados serán en porcentajes o valores medios.

Unidad de análisis: cada tipo de indicador puede tener una unidad de análisis diferente. Por ejemplo, los indicadores de márgenes de beneficio, costos o ventas van a estar relacionados con los de los integrantes de la familia que ejecuta una **actividad productiva apoyada**. Sin embargo, los indicadores de renta, gastos en alimento o usos del lucro de la actividad estarán relacionados al conjunto de las familias, que pueden o no tener rentas, actividades y situaciones diferentes entre sí.

Frecuencia: cada indicador debe identificar su frecuencia (por mes, por año, etc.). Muchas veces el levantamiento de datos se puede hacer con frecuencias distintas, pero es importante que al final todo esté armonizado para construir el indicador final.

Sigue un ejemplo de indicadores seleccionados en el ejercicio desarrollado en la misión de supervisión del PPF en Ceará:

Indicadores	
<p><u>Indicadores de resultados económicos parciales del panel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> △ Renta familiar con PI (%) △ Renta familiar con PI (R\$) △ Lucro de la actividad (%) △ Lucro de la actividad (R\$) ● Contribución de las actividades en la renta (% o puntos) ● X% de las familias ya superan los impactos previstos en el <i>logframe</i> (30%) △ Ventas (%) △ Ventas (\$) △ Costes (%) △ Costes (R\$) △ Tiempo dedicado (%) 	<p><u>Gráficos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Resultados en la renta por actividad (% y R\$) Resultados en la renta por municipio (% y R\$) Contribución de las actividades en la renta por actividad Contribución de las actividades en la renta por municipio Resultados en el beneficio por actividad (% y R\$) Resultados en el beneficio por municipio (% y R\$)
<p><u>Otros indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Principales usos del lucro ● Capacidad de pagar el nuevo ciclo productivo ● Sustituyó compras externas de alimentos 	<p><u>Cuadro**</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Ranking de los principales usos del Lucro Ranking de las actividades más rentables

Figura 1. Hoja de definición de los indicadores

Este es un ejemplo de los indicadores de resultados buscados en el ejercicio:

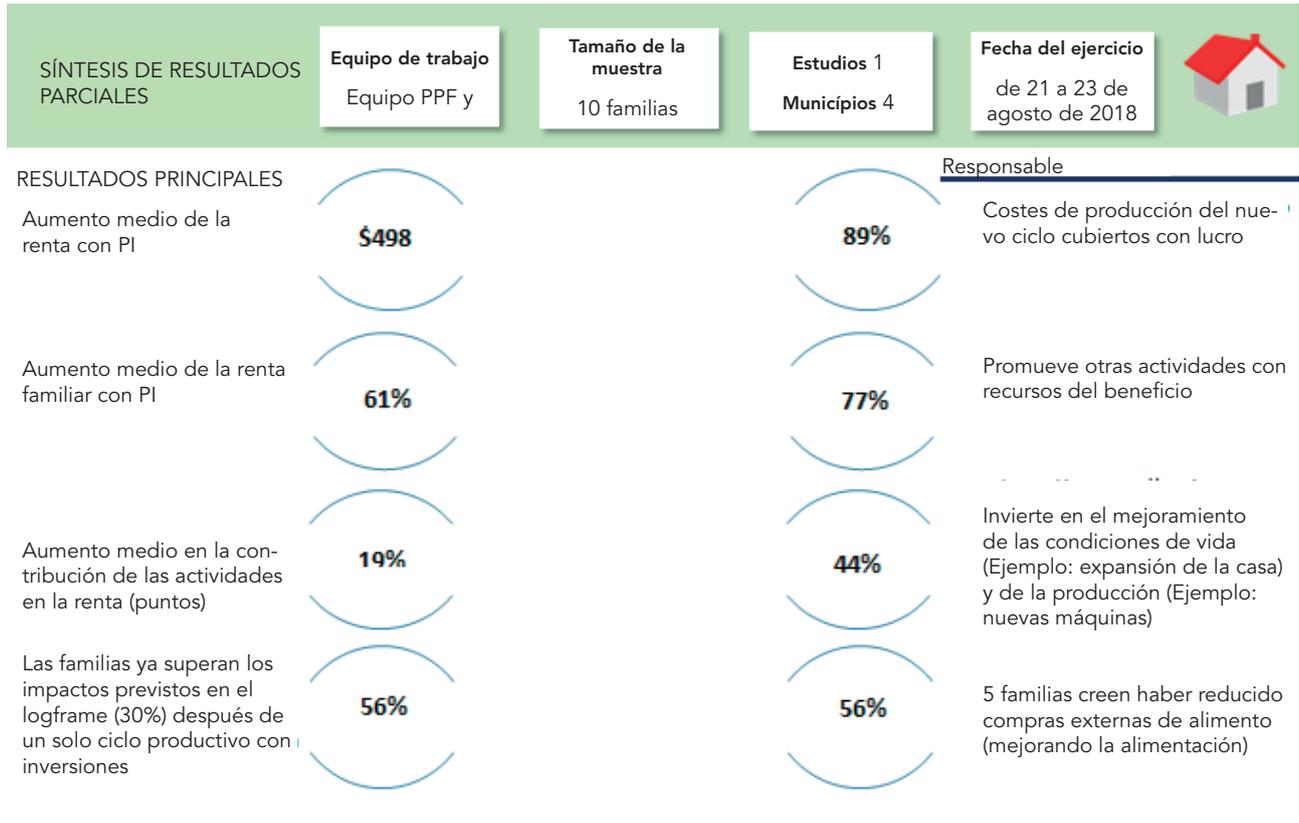


Figura 2. Hoja de resultados

Este ejercicio dará lugar a que los equipos técnicos puedan elaborar la base de datos, la hoja para alimentar esta base, así como los cuadros, los gráficos y los segmentadores de información del panel de datos (los diferentes criterios de segmentación de la información). Se obtendrá la estructura principal de la herramienta.

b. Equipo de trabajo y horizonte temporal

El equipo de trabajo puede estar constituido por el área de M&A del proyecto, con ayuda de los expertos técnicos, o puede ser complementada por asociaciones con diferentes actores. Las asociaciones pueden implicar:



Un calendario debe definirse entre las fechas clave para la parte técnica, la recopilación de datos, la entrega de información y la discusión estratégica. El criterio principal es que las inversiones ya estén implementadas con un ciclo productivo completo.

Los recursos disponibles para el ejercicio van a determinar el tiempo para que sea implementado y para obtener los resultados, el tamaño de la muestra y la posible cobertura territorial.

Flujo de Procesamiento de Datos Recopilados



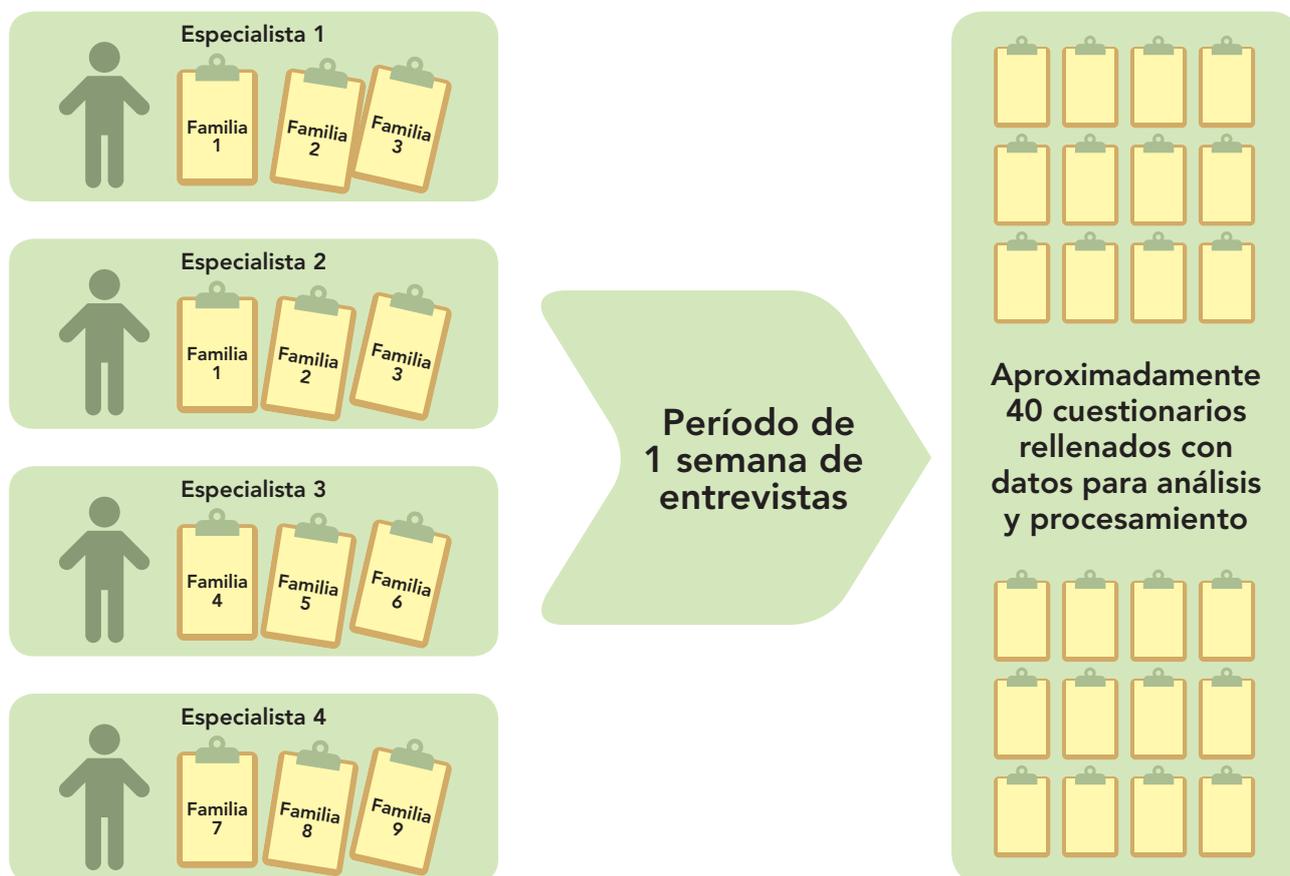
c. Foco territorial

El ejercicio será implementado con visitas a los beneficiarios, y entrevistas semiestructuradas van a constituir la muestra y alimentar la base de datos. Cada persona tiene una historia para contar y tiene experiencias de vida que no pueden ser cuantificadas. El entrevistador intentará cuantificar una parte de la experiencia de la persona (el vínculo con el proyecto y la actividad productiva). Para que esto sea más eficaz, las entrevistas deben tener un guión bien organizado, ya que esta parte del ejercicio requiere bastante tiempo.

Por lo tanto, es recomendable enfocar en una o pocas regiones basándose en los itinerarios posibles, utilizando el tiempo disponible, y que las entrevistas puedan ser realizadas por los equipos de trabajo definidos en el punto **b**. El foco territorial tiene como objetivo separar a otra vez las regiones que no pueden ser parte del mismo itinerario establecido por los equipos. Cuanto mayor sea el equipo de implementación (definido en el punto **b**) o la disponibilidad de tiempo, mayor será la flexibilidad para definir el foco territorial, pudiendo así expandirse a la muestra.

d. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra está vinculado a las posibilidades de los equipos de trabajo para la recolección de información, así como a la representatividad del ejercicio. Un tamaño mínimo de cuarenta a cincuenta casos ya sería suficiente para comparar los segmentos (municipios, actividades, etc.). Una persona, en una semana, sería capaz de realizar aproximadamente diez a doce entrevistas (dos a tres por día). Así, un equipo de levantamiento de datos podría ser formada por al menos tres personas durante una semana para que la base de datos pueda ser analizada. El ideal sería obtener una muestra de al menos cincuenta entre 75 casos elegidos. El más importante, sin embargo, será la **aleatoriedad de la muestra**, lo que permitirá un ejercicio creíble.



Paso 2.

Diseño de la herramienta

Con la definición de los indicadores, de los gráficos y cuadros deseados y del tamaño de la muestra, será posible trabajar en el diseño de la herramienta en Excel y de los documentos para el levantamiento de datos.

La herramienta se divide en tres partes:

1ª Parte	2ª Parte	3ª Parte
visualización para comunicación, tanto externa como interna (panel, presentación de los resultados y posiblemente un mapa con enlaces para navegar en el archivo);	el llenado de los datos con base en el levantamiento (que debe ser hecho por cada entrevistador), a partir de los respectivos cuestionarios;	base de datos global, que se trabajará para obtener los resultados de la visualización.

Con el diseño de la primera parte (recordando comenzar con el fin en mente), ya se pueden hacer los cuestionarios, los cuadros para llenar los datos y la base de datos.

a. Diseño de la visualización y panel de datos

La primera acción puede definir el aspecto de la presentación de los resultados (Figura 2) y del panel de datos a ser alimentado, resultado final del ejercicio (Figura 3).



Figura 3. Ejemplo de panel de datos

El panel de datos deberá contener:

A. los principales indicadores de resumen;

B. los cuadros elegidos;

C. los gráficos elegidos;

D. los segmentos seleccionados (municipio, año, actividad, fecha de cosecha).

Todos los elementos se pueden hacer a partir de la base de datos global, con cuadros dinámicos en Excel y la segmentación de datos, configurada para que todos los resultados se actualicen.

b. Diseño de la base de datos

La base de datos debe agrupar, una por una, las familias entrevistadas, incluyendo toda la información necesaria para obtener los resultados deseados.

Además de la numeración general (familia 1, familia 2, familia 3, etc.) o de los identificadores generales (nombre del plan de inversión), la base debe tener los segmentos deseados (por ejemplo, municipio, fecha de cosecha, actividad, año del plan, entidad, ciclos productivos con inversiones, entre otros) y las informaciones con las cuales se harán gráficos y cuadros.

Sobre la base de datos global se harán cuadros dinámicos, que pueden cruzar datos cuantitativos y cualitativos, a fin de obtener los resultados deseados. Es muy importante que cada dato de base tenga como premisa la información rellena y verificada por cada técnico responsable. Véase el ejemplo de la base de datos en el Anexo 1.

Las informaciones cuantitativas son, por ejemplo, ingresos familiares mensuales después del proyecto; ingresos familiares mensuales antes del proyecto; margen de beneficio mensual de la actividad apoyada antes y después del proyecto; y el cálculo de las diferencias (en R\$ y en %). También es posible incluir otros cruces (margen de beneficio, ingresos antes y después, diferencias con los valores esperados en el marco lógico, etc.), así como otras informaciones cualitativas, por ejemplo, uso del margen de beneficio de la actividad, u otras variables con respuesta sí/no.

N°	Data	Municipio	Caso	Plano do Investiment	Ano do Plano	Ciclos com Investimentos	Atividade	Ano do investimento	Var da renda Marco Lógico (SR)	Var da renda (%)	Dif com Marco Lógico (SR)	Var. Do Lucro (SR)	Lucro/Renda Sem	Lucro/Renda Com	Var. Lucro/Renda	
1	21/8/2018	Irauçuba	Familia 1	Boa Vista II	2016	1	Artesanato	2017	Investimento er	259	0	-14%	259	39%	47%	9%
2	21/8/2018	Irauçuba	Familia 2	Boa Vista II	2016	1	Frango Calpira	2017	Promoção de ot	618	0	20%	468	8%	30%	23%
3	22/8/2018	Massape	Familia 3	Trapiá	2017	1	Caprinovincult	2017	Investimentos n	1131	1	47%	296	17%	21%	4%
4	22/8/2018	Massape	Familia 4	Trapiá	2016	1	Frango Calpira	2017	Promoção de ot	374	2	149%	94	0%	16%	16%
5	22/8/2018	Massape	Familia 5	Trapiá	2017	1	Frango Calpira	2017	Promoção de ot	619	1	65%	215	11%	23%	11%
6	22/8/2018	Mucambo	Familia 6	Poço Verde	2016	0	Apicultura	2017	Inovação na pe	268	0	-15%	268	18%	28%	11%
7	22/8/2018	Mucambo	Familia 7	Poço Verde	2016	0	Apicultura	2017	N/A	473	0	-3%	473	18%	35%	17%
8	23/8/2018	Hidrolândia	Familia 8	Santa Teresa do	2016	1	Pesca Artesanal	2017	N/A	390	0	-3%	390	100%	100%	0%
9	23/8/2018	Hidrolândia	Familia 9	Santa Teresa do	2016	1	Artesanato	2017	Promoção de ot	552	1	75%	952	14%	95%	81%
10	23/8/2018	Hidrolândia	Familia 10	Santa Teresa do	2016	1	Artesanato	2017	Investimentos n	295	0	-8%	360	25%	43%	17%

Figura 4. Base de datos

c. Dibujo de los cuadros para rellenar con las informaciones levantadas

Los cuadros deben ser seleccionados con base en los indicadores de resultados económicos a ser visualizados. Si queremos visualizar margen de beneficio de la actividad y renta familiar, por ejemplo, podemos usar los cuadros de las Figuras 5 y 6:

Cuadro 1a

Ítem	Unidad	Familia X – Municipio Y Actividad
Sin proyecto		
Costos <i>Costes incluyendo mano de obra (H)</i>	R\$/familia/frecuencia	A
Ventas	R\$/familia/frecuencia	B
Margen	R\$/familia/frecuencia	$C = B - A$
Con proyecto		
Costos <i>Costes incluyendo mano de obra (H)</i>	R\$/familia/frecuencia	D
Ventas	R\$/familia/frecuencia	E
Margen	R\$/familia/frecuencia	$F = E - D$
Aumento (%)	%	$G = (F - C) / C$
Mano de obra sin	R\$/familia/frecuencia	H = Tiempo (días o horas / Mes o Año) × Valor del tiempo (R \$ XX) SIN PROYECTO
Mano de obra con	R\$/familia/frecuencia	I = Tiempo (días o horas / Mes o Año) × Valor del tiempo (R \$ XX) CON PROYECTO
Margen	R\$/familia/frecuencia	F x frecuencia
Renta familiar por actividad (con mano de obra)	R\$/familia/frecuencia	$J = F + I$
		<i>*Margen + Mano de obra</i>

Figura 5. Ejemplo de cuadro para calcular el margen de beneficio

Cuadro 2

Ítem	Actividad - Familia X Municipio	Detalles
	R\$/Frecuencia	
Bolsa Familia		
Jubilación		
Actividad sin proyecto		
Actividad con proyecto		
Mano de obra con diseño		
Otras actividades		Tiene/no tiene/(R\$) × (cuántos)
Otras rentas (ayudas, etc)		Renta (otra actividad)
Reducción de las compras con proyecto (R \$)	Cuadro 1a	Salarios/Ayudas/Remesas
% otras actividades que ya estaba haciendo	M = Suma de las rentas de otras actividades	R\$/Semana o mes (Producto)
% otras rentas que ya estaba haciendo	N = Suma de las otras rentas	Sin proyecto de otras actividades
Renta monetaria familiar sin proyecto	O = Suma de la reducción de compras	Sin proyecto de las otras rentas cálculo
Renta monetaria familiar con proyecto		Aumento de la renta
Diferencia (R \$)		Para el cálculo de la renta per cápita
Diferencia (%)		
Personas activas por familia		

Figura 6. Ejemplo de cuadro para calcular la renta

Los cuadros (Figura 6) podrían ser llenados por los entrevistadores con base en las informaciones recogidas en los cuestionarios (A). Por el indicador de margen de beneficio de la actividad, los principales focos de las preguntas son: costos, ventas y tiempo. Para renta familiar caben preguntas más complejas, ya que los integrantes de la familia pueden ser muchos, y las fuentes de ingresos diversas.

El ejercicio se puede hacer llenando una hoja por familia. En cada hoja de Excel es importante llenar una línea con la misma información de aquellas en la base de datos, para facilitar la armonización de la información (B).

DADOS						
Dia	Municipio	Caso	Plano do Investimento	Investimentos recebidos	Ano do Plano	Atividade
21/02/2018	Itapecuru	Familia 1	Boa Vista II	950	2016	1 Artesanato
21/02/2018	Itapecuru	Familia 2	Boa Vista II	3500	2016	1 Frango Capirã

Item	Unidade	Atividade	
		Artesanato Família I- Boa Vista II	Frango capirã Família II- Boa Vista II
SEM PROJETO			
Costos	SR/ família / mês	499	191
Vendas	SR/ família / mês	640	210
Margem	SR/ família / mês	141	19
COM PROJETO			
Costos	SR/ família / mês	800	248
Vendas	SR/ família / mês	1.040	680
Margem	SR/ família / mês	240	432
Aumento %	%	70%	2085%
Mao de obra sem	SR/ família / mês	480	75
Mao de obra com	SR/ família / mês	640	150
Margem (sem Mao de obra)	SR/ família / ano	2.880	4.944
Renda familiar (com Mao de obra)	SR/ família / ano	840	862
	SR/ família / ano	10.080	6.744

Item	Artesanato Família I- Boa Vista II	Detalle	Frango capirã Família II- Boa Vista II	Detalle
	SR/Mes		SR/Mes	
Bolha Família		Nao tem	170	\$185 por familia
Escritorio/atividade	980	Tem	980	Tem
Atividade sem projeto	141	Veja acima	19	Veja acima
Atividade com projeto	240	Veja acima	432	Veja acima
Mao de obra sem projeto	480	3 dias por semana SR 40	75	30 min hora/ dia / mes SR 40
Mao de obra projeto	640	4 dias por semana SR 40	150	1 hora / dia / mes SR 40
Outras atividades	0		0	
Outras rendas (ajudas, etc)	0		0	
Reducao das compras com projeto	0		150	Compre \$4 000: Bolinha e \$4 350
Reducao das comoras com projeto	0%		30%	
% das outras rendas que ja tinha	0%		0%	
% das outras rendas que ja tinha	0%		0%	
Renda familiar sem projeto	1401		1244	
Renda familiar com projeto	1.860		1862	
Diferença (SR)	259		618	
Diferença (%)	18%		50%	
Pessoas ativas por familia	3		3	

Figura 7. Ejemplo de la hoja a rellenar por cada familia

d. Diseño de los cuestionarios

Los cuestionarios (Figura 7) deben incorporar una parte descriptiva general e introductoria (A); una parte con las preguntas cuantitativas (B); y una parte con preguntas cualitativas o abiertas (C). Es recomendable utilizar fotos para corroborar los datos, pero siempre con el consentimiento del beneficiario (D).

QUESTIONÁRIO TIPO			
Verificação da Família	1-	Nome / Sobrenome	
	2-	Beneficiário / Membro da família	
	3-	Plano de Investimento	
	4-	Município	
	5-	Atividade principal	
	6-	Pessoas por família	
	7-	Tempo de assessoria técnica recebida	
	8-	Entidade	
Informação do Plano	9-	Investimentos recebidos	
		Monto	
		Mes/Ano	
		Detalhe	
10-	Formulação do Plano		
11-	Ciclos Completos de produção depois dos investimentos		
		Monto	
		Mes/Ano	
		Detalhe	
	12-	Contrapartida da família	
VENDAS	13-	Vendas sem projeto	
	14-	Vendas com projeto	
	15-		
CUSTOS	16-	Custos sem projeto	
	17-	Custos com projeto	
	18-		
USO DO TEMPO	16-	Uso do tempo na atividade antes	
	17-	Uso do tempo na atividade agora	
	18-		
RENDAS	16-	Renda antes	
	17-	Renda agora	
OUTROS INDICADORES	16-	Compras externas	
	17-	Uso do lucro	
	18-	Financiamento do novo ciclo	

IMAGEM 1	
IMAGEM 2	
IMAGEM 3	



Figura 8. Ejemplo de la estructura del cuestionario

Paso 3. Selección de la muestra, planificación del itinerario y de la agenda

Una vez tomadas las decisiones clave, con los equipos planificados, el tamaño de la muestra definido y la herramienta diseñada, es posible seleccionar la muestra y planificar el guión y la agenda.

La selección de la muestra es la fase más importante para garantizar que el ejercicio tenga valor. Hay tres criterios principales para alcanzar este objetivo:

- **Criterio 1 – Temporalidad del ejercicio:** todas las familias ya tendrán al menos un ciclo productivo completado después de recibir las inversiones; el levantamiento de datos ya debe tener referencia al año específico, utilizado durante la entrevista. Sin embargo, como lo más importante es verificar los resultados de las inversiones, el protagonista ya debe tener un ciclo productivo con las inversiones para poder alcanzar evidencias.

- **Criterio 2 – Aleatoriedad de la muestra:** factor fundamental para dar credibilidad y legitimidad al ejercicio. Se puede obtener utilizando Excel, filtrando en el cuadro global solo los beneficiarios que recibieron la inversión desde hace al menos un año.

Otra estrategia sería seleccionar un factor aleatorio asociado a cada familia y luego seleccionar las primeras cuarenta o cincuenta. O, aún, podría ser hecha a partir del recorte territorial para asegurar la factibilidad del guión. Lo importante es contar con una base de datos que contenga a todos los beneficiarios elegidos. Una alternativa puede ser la selección aleatoria de organizaciones, asociaciones o planes de negocio (ya filtrados por los criterios mencionados), seguida de la selección aleatoria de algunos casos dentro de las organizaciones/ asociaciones o planes.

A continuación, se presentan algunas consideraciones a tener en cuenta:

Consideraciones a tener en cuenta

combinar, si es posible, el itinerario de visitas al campo de los técnicos con el de los especialistas en M&A;

coordinarlo con entidades o implementadores para facilitar el contacto con los beneficiarios;

si no es posible coordinarlo directamente con las familias, hacerlo directamente con los representantes jurídicos de los planes de inversión o con los líderes de las asociaciones u organizaciones involucradas.

Paso 4. Relleno de las hojas familiares

Una vez que la muestra fue elegida, se puede iniciar el llenado de las hojas familiares con informaciones ya existentes (sin necesidad de consulta en campo). Esta etapa facilitará el contacto con el beneficiario y agilizará el levantamiento de datos.

Las hojas pueden ser llenadas por los equipos técnicos especialmente designados para el ejercicio y pueden ser complementados con apoyo de otras áreas. La descripción tiene como objetivo contextualizar los números levantados. Sin la contextualización, las historias y cambios no podrán ser comprendidos, ya que son los momentos principales de vinculación del proyecto con la familia.

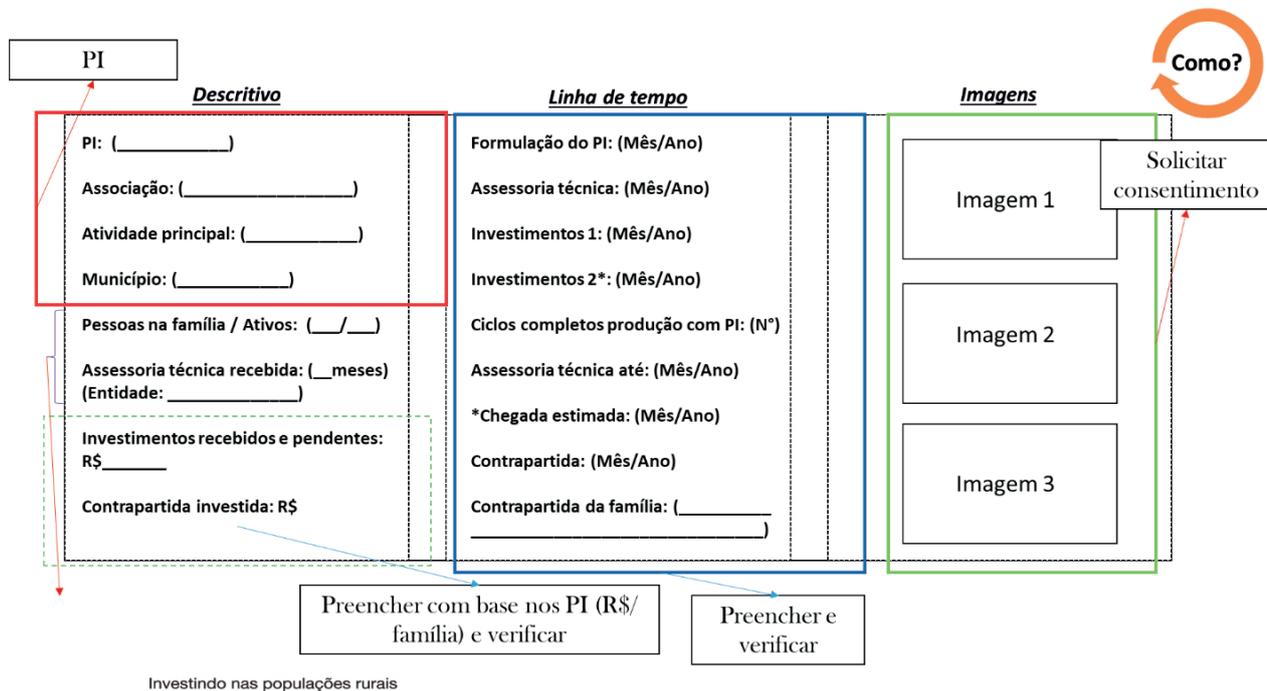


Figura 9. Instructivo para relleno de hojas

<u>Descritivo</u>	<u>Linha de tempo</u>	<u>Imagens</u>
<p>PI: PI de Pesca Artesanal, Galinha Caipira, Criação de Suínos e Corte & Costura</p> <p>Associação: Associação Comunitária Manoel Costa Sobrinho</p> <p>Atividade principal: Pesca Artesanal</p> <p>Município: Santa Teresa do Silvino</p> <p>Pessoas na família / Ativos: (5/3)</p> <p>Assessoria técnica recebida: 24 meses Entidade: CETRA</p> <p>Investimentos recebidos e pendentes: R\$ 5.500 / R\$ 3.500</p> <p>Contrapartida investida: R\$ 40.000</p>	<p>Formulação do PI: Outubro 2016</p> <p>Assessoria técnica: Novembro 2016</p> <p>Investimentos 1: Março 2018</p> <p>Investimentos 2*: Pendente</p> <p>Ciclos completos produção com PI: 1</p> <p>Assessoria técnica até: Outubro 2019</p> <p>*Chegada estimada: Setembro 2018</p> <p>Contrapartida: Junho 2018</p> <p>Contrapartida da família: Mão de obra nas construções e 2 máquinas</p>	

Figura 10. Ejemplo 1 de las hojas rellenas

<p>Família VII - Hidrolândia</p> <p>Santa Teresa do Silvino e Zé Lima</p> <p>Atividade do PI: Pesca artesanal</p> <p>Formulação do plano: Junho 2016</p> <p>Investimentos recebidos: Canoas/Rabeta (R\$ 2.900), insumos (R\$ 1.454)</p> <p>Assessoria técnica recebida: CETRA (3 anos)</p>	<p>Imagem</p> <p>A</p>	<p>Resultados quantitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renda adicional (R\$): R\$ 390 / mês • % Aumento da renda : 27% • % Aumento da participação da atividade na renda: 0% • Renda mensal familiar com projeto (R\$): R\$ 1850 <p>Resultados qualitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilização das rendas (a pesca não era uma atividade estável)
--	-------------------------------	--

Figura 11. Ejemplo 2 de las hojas rellenas en la ficha final familiar (solo parte A)

Paso 5. Levantamiento de los datos (nivel técnico)

El levantamiento de datos debe ser hecho específicamente por los equipos designados, antes de las preguntas de los puntos críticos. Son ellos:

- dar libertad al entrevistado para hablar sobre su vinculación con el proyecto y oír las demandas que pueda tener;
- explicar las preguntas que se harán y su utilidad;
- hacer preguntas según los indicadores deseados.

Por ejemplo, para el margen de beneficio y la renta, se sugieren las siguientes preguntas:

Guía para preguntas sobre el margen de beneficio

Ventas (antes/después)

- Cuántas / *unidad* / de / *Producto* / vende por / *frecuencia* /? (promedio)
- ¿Cuántas/ " / de/ " /vendió en el último /*frecuencia* /? (proxy):
- ¿Cuál es el precio? (promedio)
- ¿Cuál fue el precio? ¿Cómo varía esto? (proxy)

Costos (antes/después)

- Cuánto gasta para producir / *cantidad arriba* /? (promedio)
- ¿Cuáles son los principales gastos? ¿Cuánto gasta con cada uno?
- Cuánto gastó en el último / *frecuencia* /para producir / *cantidad de arriba* /? (proxy)

Tiempo necesario (antes/después)

- ¿Cuánto tiempo trabaja por / *frecuencia* / para producir / *cantidad de arriba* /?
- ¿Cuánto tiempo trabajó en el último / *frecuencia* / para producir / *cantidad de arriba* / del producto?

Guía para preguntas sobre renta familiar

Ingresos complementarios (Antes/después)

- Cuánto recibe por / *frecuencia* / en...?
- Ingresos de la actividad productiva – ¿Cuál es la renta de /*actividad productiva* /?
- ¿Recibe el *Bolsa Familia*?
- ¿Recibe la jubilación?
- ¿Recibe otras ayudas? ¿Cuáles?

Otras actividades/Otros alquileres (Antes/después)

- Cuánto beneficio tiene por / *frecuencia* / de...?
- Otras actividades
- Diarias
- Sueldos

Reducción de compras/gastos con proyecto

- ¿Hay productos que antes compraba y ahora produce?
- ¿Cuánto gastaba por mes en los productos?

La información tratada es muy sensible y puede afectar la privacidad de las familias. Por lo tanto, es necesario hacer una explicación introductoria sobre la relevancia del ejercicio y el anonimato de los datos. Es recomendable que las entrevistas sean privadas.

La información no disponible en las entrevistas puede encontrarse en otras fuentes (técnicos locales, estadísticas o informes oficiales, otros actores), si los participantes no tienen conocimiento.

Si los participantes tienen registros de costos, gastos, etc., algunas informaciones pueden ser levantadas directamente de esos documentos, sin necesidad de pasar por el proceso interrogatorio completo.

Las preguntas y las respuestas de los beneficiarios, por sí solas, no van a cubrir todas las necesidades de los cuadros; es necesario codificarlas y trabajarlas (a través de cálculos y estimaciones verificadas). Para ello, es recomendable usar un cuadro aparte, con las premisas de las informaciones que serán rellenadas en los cuadros principales y que son la intermediación con los cuestionarios. Es el procesamiento de la información planteada que se traducirá en indicadores.

El testimonio del beneficiario es la principal fuente de información, pero puede ser validada y verificada a través del cruce de datos y de otras consultas.

Cuadro 1b

Unidad	Supuestos				
	Vendas	Costos	Detalle	Uso del tiempo	Fuente
Nombre de la actividad	Sin proyecto: Precio/Cantidad/ Frecuencia × Producto	Sin proyecto: Precio/Cantidad/ Frecuencia × Producto	Descriptivo/ Indicadores de mejora productivos	Sin proyecto: X hora / días por día / semana / mes	Entrevista día XX / XX (Otros documentos o entrevistas)
	Con proyecto: Precio/Cantidad/ Frecuencia × Producto	Con proyecto: Precio/Cantidad/ Frecuencia × Producto		Con proyecto: X hora / días por día / semana / mes	

Figura 12. Ejemplo de cuadro de premisas para intermediar las informaciones levantadas y la construcción de indicadores

Finalmente, presentamos algunos problemas que pueden aparecer durante el ejercicio, específicamente en la etapa de levantamiento de datos, y algunas posibles formas de solución:

- **Frecuencia:** los indicadores deben compartir la misma unidad de frecuencia para ser comparables entre sí. Para ello, el entrevistador tiene que optar por la frecuencia más relevante según la actividad productiva y/o hacer cálculos que permitan armonizar. Esto es especialmente importante cuando las actividades tienen una fuerte diferencia en ventas, precios y costos, dependiendo de cada estación del año, o cuando las familias tienen ingresos ocasionales inestables (hay que armonizar al mes o al año).

- **Unidad de medida:** pueden ser valores reales (R\$), porcentajes (%) o unidades de medida de los productos (cantidad, kg, etc.). El uso de valores y porcentajes evita problemas de compatibilidad.

- **Unidad de análisis:** generalmente será la familia, pero también podría ser la actividad productiva (excepto renta familiar) o la cooperativa/asociación (en el caso de inversiones colectivas cuyos protagonistas son asociaciones).

- **Variabilidad en el precio de los productos:** para resolver este problema, lo ideal sería hacer una media de los precios de venta según la cantidad distribuida. Si no, un promedio entre los valores mínimos o máximos en el año ya sería más representativo que el último valor en el momento de la entrevista.

- **Situación sin proyecto:** en el caso de una actividad que no era hecha antes por el beneficiario, es muy difícil saber la renta o el margen de beneficio en la situación sin proyecto. Un esfuerzo necesita ser hecho para reconstruir rentas y ganancias de los protagonistas. Si los valores se obtienen, ya pueden ser comparables entre sí e introducirse en el cuadro de premisas.

- **Temporalidad:** posiblemente será difícil para los beneficiarios ser precisos acerca de las fechas. Un simple “antes y después” de las inversiones funciona para empezar a obtener informaciones. Sin embargo, a pesar de ser posible, es importante entender cuánto tiempo se pasó a partir de los números levantados (uno, dos o tres años).

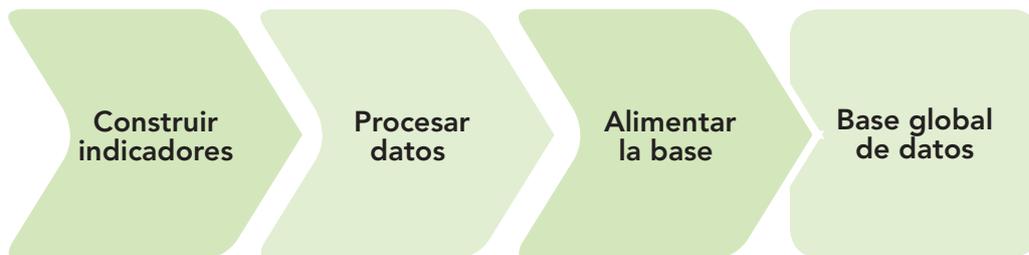
- **Mano de obra en los costes:** un mismo criterio debe ser aplicado para la situación sin y con proyecto cuando consideramos, o no, la mano de obra familiar en los costos. Si considerada, tendrá que contabilizarse en el precio de mercado o con un valor determinado a partir de los levantamientos. Si no se considera anteriormente en los costes, la contabilización se realizará como resultado, en los márgenes, con la división del resultado sobre el tiempo requerido (antes y después).

- **Aclarar posibles situaciones de contexto o choques que pueden cambiar la dinámica esperada:** muchas veces el resultado del proyecto, después de un choque, presenta caída en las rentas o en las actividades productivas. Sin embargo, la disminución con las aclaraciones del contexto podría no ser un indicador negativo del proyecto, ya que la evaluación de impacto permitirá verificar que el beneficiario posiblemente fue menos afectado que aquellos que no habían recibido el proyecto. Lo importante en este caso es hacer las aclaraciones de contexto que podrían cambiar la lectura del ejercicio como se presenta.

Normalmente un técnico puede hacer entre dos a tres entrevistas por día, con 1h30 cada.

Paso 6. Transferencia de la información de los cuadros – Relleno de los datos plantillas (nivel técnico)

Una vez construidas las plantillas y se levantan los datos, la tarea siguiente tiene como objetivo procesar los datos levantados en los cuadros diseñados y construir los indicadores que van a alimentar la base de datos global. Es un trabajo técnico que necesita ser hecho con tiempo y verificando las informaciones.



Un técnico puede preparar y procesar la información de dos a tres familias al día, sin contar la validación y considerando que todos los datos sean obtenidos.



El principal es el criterio del técnico y el apoyo permanente del responsable del ejercicio para la toma de decisiones metodológicas e indicaciones sobre posibles dudas. El responsable técnico hace las determinaciones que armonizarán todos los rellenos de información para que el ejercicio sea válido.

Paso 7. Comparativo, resumen y automatización del panel

El trabajo de comparación, resumen y automatización del panel estará relacionado con los requerimientos de cada proyecto, con el cruce de información y los datos que quieren presentar, y con los segmentadores elegidos. El trabajo técnico consiste en la elaboración de cuadros dinámicos según los requerimientos del panel de datos, sobre la base de datos global. El trabajo de procesamiento de datos requiere conocimiento de cuadros dinámicos y panel de datos de Excel.

Paso 8. Discusión de los resultados (nivel técnico)

Con la información procesada, las comparaciones realizadas y los principales indicadores resumidos, es recomendable hacer un pequeño taller de validación y presentación de datos. En este taller se pueden discutir las hipótesis, evaluaciones parciales de la performance y problemas detectados, así como los cambios de estrategia en la implementación de los proyectos. Es una instancia puramente estratégica y liderada por la gerencia.

Paso 9. Preparación de los informes (nivel técnico)

Por último, las informaciones deben servir de base para formular los informes requeridos. Pueden ser informes internos, acciones de comunicación estratégica o aún informes de transparencia.