



Monitoreo y evaluación participativa para la gestión de proyectos productivos comunitarios

- *El monitoreo participativo requiere la adopción de herramientas para documentar y reportar el cumplimiento de actividades y de resultados en la ejecución de una actividad productiva por parte de las comunidades locales, utilizando evidencias concretas para contribuir a la transparencia y rendición de cuentas de los proyectos financiados.*

Monitoreo y evaluación en el contexto del MDE México

Para realizar el monitoreo del Proyecto MDE y para documentar el cumplimiento de actividades y objetivos, la Agencia Nacional Ejecutora (ANE) del MDE, Rainforest Alliance México, diseñó un Sistema de Monitoreo y Evaluación

que mide su desempeño a distintos niveles, permitiendo reportar sus resultados y lecciones aprendidas a los diferentes niveles de Gobernanza del Proyecto (Figura 1).



Figura 1. Módulos del Sistema de Monitoreo y Evaluación del Proyecto MDE



Este sistema se nutre de la evidencia documental de las actividades realizadas durante la ejecución del MDE, así como de la información reportada por las y los beneficiarios¹ del Proyecto, y de la operación del Sistema de Atención a Solicitudes de Información y Queja (SiRASIQ), vinculado al cumplimiento de las salvaguardas del Proyecto.

En este sentido, la creación de mecanismos y herramientas para obtener información de primera mano por parte de los beneficiarios bajo procesos participativos e inclusivos, resultó fundamental para su funcionamiento, para lo cual se diseñó e implementó un sistema de monitoreo participativo de subproyectos.

El Sistema de Monitoreo Participativo de Subproyectos

El Sistema de Monitoreo y Evaluación Participativa de Subproyectos (SiMyEPS) está compuesto por un conjunto de **principios, procesos y herramientas participativas** que permitieron que las organizaciones y grupos beneficiarios de subproyectos, midieran su desempeño mediante el monitoreo, análisis y reporte de avances. Al documentar de esta manera el cumplimiento de actividades y objetivos, las y los implementadores de subproyectos obtuvieron información relevante para **fortalecer la toma de decisiones** de su proyecto productivo y mejorar su gestión.

¹ Las y los beneficiarios del MDE incluyen a aquellas personas beneficiadas a través de alguno de los mecanismos de apoyo del Proyecto en Jalisco, Oaxaca, Campeche, Yucatán o Quintana Roo: Financiamiento a Subproyectos, Promotores Comunitarios Locales, Talleres de Intercambio de Conocimientos y eventos de Participación Social.

Este sistema de monitoreo participativo también integró el seguimiento al **cumplimiento de las medidas de mitigación** para reducir los riesgos e impactos sociales y/o ambientales potenciales, establecidos en el Plan de Manejo Ambiental Específico de cada subproyecto

(PMA) como parte de las salvaguardas del Proyecto MDE. Para conocer más sobre el marco de salvaguardas del MDE, favor de consultar la **Tarjeta Informativa: “Salvaguardas sociales y ambientales: componente transversal para la implementación del MDE en México”**.



Foto: Erika Rodríguez

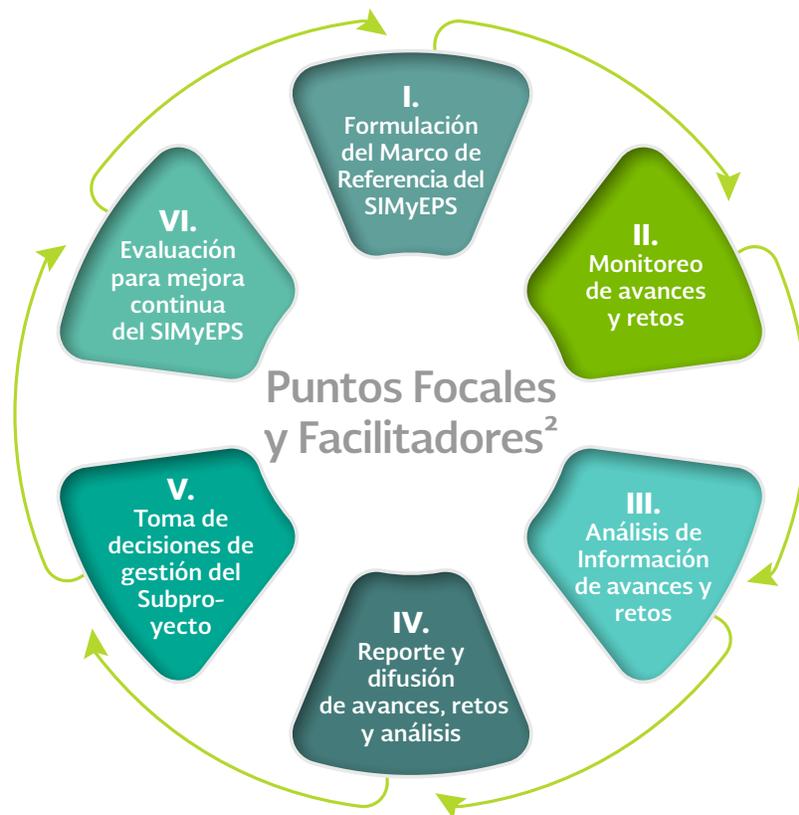
Figura 2. Principios para la implementación del SiMyEPS



Para su operación, el sistema de monitoreo participativo contempló **seis etapas** que van desde la planeación y el monitoreo, hasta el reporte, la evaluación y la mejora continua (Figura 3), buscando en todo momento facilitar la toma de decisiones y mejorar el desempeño de cada subproyecto. La puesta en marcha de este sistema involucró a distintos actores con responsabilidades específicas:

1. La **Agencia Nacional Ejecutora** (Rainforest Alliance México) como responsable de asistir, capacitar y coordinar la ejecución del Sistema.
2. Los **facilitadores técnicos** (equipos de Asistencia Técnica Local y Promotores Comunitarios Locales), encargados de brindar soporte técnico, seguimiento y capacitación a los beneficiarios.
3. Las y los **beneficiarios de subproyectos**, responsables de implementar directamente el sistema de monitoreo participativo, bajo el liderazgo de un Punto Focal de Monitoreo designado(a) al interior de cada grupo y cuya responsabilidad es la coordinar las actividades de monitoreo al interior de su organización.

Figura 3. Etapas de implementación y actores clave para la puesta en marcha del sistema de monitoreo participativo



² Los facilitadores son los equipos de Asistencia Técnica Local (ATL), Enlaces Operativos Regionales (EOR) y Promotores Comunitarios Locales (PCL).

Para facilitar la comprensión y la coordinación para el monitoreo participativo en el MDE, se desarrollaron diversas actividades y herramientas como son:

- **Manual de Usuarios del SiMyEPS³:**
Describe paso a paso los procesos, herramientas y formatos necesarios para implementar el SiMyEPS por parte de los beneficiarios de subproyecto, así como los facilitadores.
- **Pilotaje del SiMyEPS:**
Prueba en campo del funcionamiento y efectividad de los procesos y de las herramientas del SiMyEPS dentro de 3 subproyectos de la ventana de inclusión financiera.
- **Capacitación continua a facilitadores:**
Desarrollo de talleres presenciales y vía remota para el acompañamiento a beneficiarios/as de subproyectos en la implementación del SiMyEPS. Para el caso de PCL se les proporcionó además una tableta digital para el desempeño de sus funciones, incluyendo algunas actividades básicas de monitoreo.
- **Capacitación a Representantes y Puntos Focales de cada subproyecto:**
Desarrollo de talleres de capacitación presenciales y vía remota para la implementación del SiMyEPS.

El desarrollo y fortalecimiento de capacidades para el monitoreo y la evaluación participativa de proyectos productivos, permiten a los beneficiarios tener los conocimientos y herramientas para el seguimiento y reporte de avances y el cumplimiento de metas, lo que les facilitará ejecutar esta actividad para futuros proyectos con financiamiento de donantes nacionales o internacionales.

Monitoreo y evaluación participativa en acción

El financiamiento a subproyectos se dividió en dos tipos de apoyo de acuerdo con el grupo meta al que iba dirigido: la Ventana de Inclusión Financiera (VIF) y la Ventana de Inclusión Social (VIS). Las características de cada grupo meta (Tabla 1) y las condiciones bajo las cuales debían implementar su subproyecto, requirieron de adaptaciones específicas para la implementación del SiMyEPS. Para conocer más sobre el proceso de implementación de los Subproyectos (convocatoria, evaluación y selección, y puesta en marcha), favor de consultar el documento: [“Historia del Proyecto MDE en México”](#).

³ [Puedes encontrar el Manual de Usuarios del SiMyEPS en la biblioteca de Rainforest Alliance.](#)

Tabla 1. Condiciones de implementación del SiMyEPS entre beneficiarios VIF y VIS

Características	Tipo de apoyo	
	Subproyectos VIF	Subproyectos VIS
Grupo meta al que va dirigido el apoyo	Ejidos, comunidades, uniones de productores, empresas sociales o comunitarias.	Grupos de trabajo integrados por mujeres y jóvenes sin tenencia de la tierra.
Nivel de desarrollo de su actividad productiva	Consolidada con acceso a mercados y fuentes de financiamiento.	Incipientes o en proceso de instalación.
Experiencia organizativa	Con estructura organizativa claramente definida.	Grupos nuevos con poca o ninguna experiencia previa.
Experiencia en la gestión de financiamiento	Con antecedentes de financiamiento previo.	Sin experiencia en gestión o acceso a financiamiento.
Asistencia técnica	Con equipo técnicos propios y/o con asistencia técnica externa.	Sin equipo propio o asistencia técnica externa.
Equipamiento y servicios digitales / Conocimientos digitales	Con equipamiento, señal de internet y celular adecuados, y conocimientos básicos en herramientas digitales.	Sin equipamiento, con señal de internet limitada y celular casi nulo, y por consecuencia con conocimientos limitados o inexistentes en el uso de herramientas digitales.

Para los subproyectos de la VIF, el hecho de contar con mayor experiencia en la gestión y ejecución de proyectos productivos, permitió que el proceso de adopción de los procesos y herramientas del SiMyEPS fuera relativamente más ágil y sencillo. Los retos en esta ventana se centraron en simplificar el proceso de integración de los reportes técnicos y los tiempos en la entrega, así como en asegurar la calidad de la información y la integración completa de las evidencias requeridas. El fortalecimiento de los mecanismos

de coordinación entre los facilitadores para brindar asesoría y seguimiento en campo, resultaron clave para atender estos retos específicos.

El inicio de los subproyectos VIS ocurrió dos años después que el de los subproyectos VIF, lo que permitió aplicar las lecciones aprendidas con la VIF, así como identificar las necesidades de mejora adicionales, como fueron:

- 1. El desarrollo de una estrategia de adaptación en la implementación del SiMyEPS** vía remota y bajo las condiciones de implementación de los grupos.
- 2. La generación de recursos y materiales didácticos** para el desarrollo de las actividades de capacitación, así como la ejecución de las actividades de monitoreo participativo con un lenguaje más apropiado.
- 3. El diseño de dinámicas participativas** para facilitar el desarrollo de las etapas de ejecución del monitoreo participativo por parte de los facilitadores y los miembros de los grupos.
- 4. Una corresponsabilidad entre las y los PCL y el Punto Focal** para la integración y entrega de los reportes técnicos y evidencias a la ANE.

Sin embargo, una de las lecciones más importantes para implementar el sistema de monitoreo participativo al interior de cada subproyecto fue la coordinación entre los facilitadores a nivel local y el Punto Focal de Monitoreo. Además de asegurar la correcta instrumentación del SiMyEPS, esto facilitó la integración de reportes técnicos y la sistematización de evidencia, que es la información base que alimenta los indicadores de resultado del Proyecto MDE.

La mejora continua y las adaptaciones del sistema de monitoreo participativo facilitaron el diseño adecuado de procesos y herramientas con base en las necesidades de las/ los beneficiarias/os, logrando una mejor adopción de las actividades de monitoreo desde su propia experiencia.



Retos del monitoreo participativo en contexto de pandemia por COVID-19

Uno de los retos más importantes en la operación del monitoreo participativo en el contexto del MDE, fue la pandemia por COVID-19. El acompañamiento a los subproyectos de la VIS fue particularmente retador, pues las actividades sustantivas comenzaron en 2020, a inicios

de la crisis sanitaria. Como resultado de ello, la ANE desarrolló distintos mecanismos para facilitar el proceso de construcción participativa de propuestas técnicas de manera remota. En 2021 inició formalmente la ejecución de subproyectos de la VIS, aún sin tener la posibilidad de brindar un acompañamiento de forma presencial, fundamental para facilitar la asistencia técnica, el seguimiento y la capacitación.

Mecanismos para facilitar el proceso de construcción participativa de propuestas técnicas de manera remota

En este contexto, el equipo de la ANE diseñó una estrategia para evitar que estas brechas representaran una limitante considerable para el desarrollo de capacidades y para la adopción e implementación del monitoreo participativo de los beneficiarios VIS, dentro de las cuales se incluyeron:

1.

La **adecuación de los instrumentos**, utilizando materiales apropiados para el trabajo participativo, como el uso de lonas impresas para registrar el avance en el cumplimiento de las actividades planeadas y de los resultados esperados.



Foto: Olivier Robert

2.		<p>El diseño de recursos didácticos para el desarrollo de capacidades vía remota como guías explicativas, instructivos de ejecución de actividades, videotutoriales, entre otros. La creación de videotutoriales ilustrativos permitió transmitir los conceptos básicos para conocer su expediente técnico y financiero, el uso de los materiales de planeación, monitoreo, evaluación y reporte.</p>	<u>Video 1: Conoce tu expediente.</u>
			<u>Video 2: Cómo interpretar el Plan de adquisiciones y contrataciones – Parte I.</u>
			<u>Video 3: Cómo interpretar el Plan de adquisiciones y contrataciones – Parte II.</u>
			<u>Video 4: Planeación y registro de avances de actividades y medidas de mitigación.</u>
			<u>Video 5: Revisión y registro de avances en el logro de resultados.</u>
3.		El envío por paquetería de recursos y materiales de trabajo para facilitar dinámicas para el monitoreo participativo vía remota, de manera autodirigida.	
4.		La coordinación de los equipos de asistencia técnica local y PCL para facilitar el uso de los recursos y materiales didácticos generados.	
5.		Inclusión digital , mediante el uso de canales de comunicación apropiados para el acompañamiento vía remota y/o presencial, cuando fue posible.	

“ Iniciar nuestro proyecto fue complejo por la pandemia, se atrasaron las actividades según el plan, y el monitoreo nos ayuda como grupo a conocer en dónde vamos con las actividades que tenemos planteadas y llevar un orden para realizarlas.”

Guadalupe Pacheco, Representante del Grupo de mujeres Flores Zapotecas

Con la facilitación y acompañamiento por parte de los equipos técnicos locales y PCL, los grupos de trabajo de la VIS lograron además planificar correctamente las actividades para el monitoreo de sus proyectos productivos y documentar el cumplimiento de metas y resultados. El registro de esta información directamente en las lonas y el trabajo coordinado entre todas las personas permitió mantener el carácter participativo y colectivo en la integración de reportes técnicos.

Las herramientas tecnológicas y digitales resultaron innovadoras para documentar y evidenciar los avances vía remota en contextos de pandemia, sin embargo, el seguimiento y atención directa en campo fue clave para reforzar la confianza de los beneficiarios hacia el proyecto y atender retos específicos mejorando la comprensión y adopción de los procesos y herramientas.

Medición de beneficios derivados de la ejecución de subproyectos

La medición de los beneficios monetarios (incremento en ingresos a partir del financiamiento, ya sea mediante la creación de nuevos empleos o de mayores ganancias/utilidades) y no monetarios (capacitación, empleo, mejora de la actividad productiva, mejora de servicios ecosistémicos, etc.), derivados de la ejecución de los subproyectos fue un elemento clave para el Proyecto MDE México. La medición se logró a partir de: 1) Los valores reportados por los subproyectos como parte del SiMyEPS; 2) La aplicación de encuestas de percepción de beneficios con apoyo de la herramienta KoboToolBox, dirigida a los representantes de subproyectos y líderes locales que habitan dentro de la principal localidad donde éste se implementa; siendo elementos clave para conformar los datos reportados para el cumplimiento de los indicadores del Proyecto.



De esta forma, el número de personas beneficiadas a partir de la ejecución de los subproyectos es:



Otros beneficiarios derivados de la ejecución a nivel de Proyecto fueron:



⁴ Tipo de cambio al 30 de mayo de 2023 según el Banco de México, 1 dólar igual a 17.69 pesos.