

**Proceso Ministerial Hemisférico 2006-2007**

---

**Sistema de Información para el Seguimiento y Evaluación de  
Estrategias y Políticas para la Agricultura y la Vida Rural:  
Una propuesta gradual y modular**

---

Versión 5 – Diciembre 2006  
Documento elaborado por:

Lizardo de las Casas  
Javier Gatica  
Fabio Jiménez

**Secretaría del Proceso Ministerial y de las Reuniones Ministeriales  
“Agricultura y Vida Rural en las Américas”**

## Contenido

---

- **El seguimiento y la evaluación de fenómenos complejos: un proceso continuo de aprendizaje para la formación de estrategias y políticas**
- **El fundamento conceptual del sistema de información: la AGRO-Matriz para el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural**
- **La estructura del sistema de información: más que estadísticas para la agricultura**
- **Tres consideraciones básicas para entender la dinámica del sistema**
- **Una estrategia para el desarrollo del sistema: integrando lo deseable con lo posible**
- **Referencias citadas**

### **Los Ministros de Agricultura acuerdan:**

“15. Apoyar el desarrollo de un sistema de información de la agricultura y la vida rural para el seguimiento y evaluación del Plan AGRO 2015. Al respecto, reconocemos el esfuerzo inicial realizado por la CEPAL, el IICA, la OPS, la FAO y la UNESCO en la identificación de indicadores para el Plan AGRO 2015. Celebramos la reciente incorporación de la OIT a esta iniciativa. Solicitamos a los mencionados organismos internacionales que continúen brindando ese apoyo y a otros organismos internacionales, vinculados a la agricultura y la vida rural, que se unan a esta iniciativa mediante la provisión de información, recursos y apoyo técnico para poner en marcha el sistema en el 2007.

16. Reconociendo la importancia de desarrollar mediciones y esquemas de evaluación apropiadas sobre el avance del Plan AGRO 2015, trabajaremos conjuntamente con los organismos internacionales en la toma de datos nacionales para alimentar el sistema de información para el seguimiento del Plan AGRO 2015. Así mismo, continuaremos los esfuerzos por definir medidas adecuadas para evaluar el progreso del Plan AGRO.”

***Acuerdo Ministerial Hemisférico de Guayaquil 2005  
Párrafos 15 y 16 del RM3/AMH4-2005.***

“Que es necesario realizar el seguimiento y la evaluación de los esfuerzos realizados mediante un sistema de información que cubra los aspectos de cumplimiento de los acuerdos, el impacto de los mismos en el mejoramiento de la agricultura y la vida rural y la opinión y expectativas de los líderes”.

***Acuerdo Ministerial Hemisférico sobre el Sistema de Información para el  
Seguimiento y Evaluación del Plan AGRO. Segundo considerando del RM3/AMH6-2005.***

### **Los Jefes de Estado y de Gobierno acuerdan:**

“Solicitar al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y a la CEPAL que continúen con sus esfuerzos para desarrollar un sistema de información para el seguimiento y la evaluación del Plan AGRO 2003-2015 y a los miembros del Grupo de Trabajo Conjunto de Cumbres a unirse a dichos esfuerzos como una contribución a la definición de metas e indicadores para los mandatos de las Cumbres de las Américas.”

***Cuarta Cumbre de las Américas, Mar del Plata, 2005  
Plan de Acción, párrafo 43***

## El seguimiento y la evaluación de fenómenos complejos: un proceso continuo de aprendizaje para la formación de estrategias y políticas

---

La creciente preocupación con la efectividad de las estrategias y políticas que se han venido impulsando para el desarrollo de la agricultura y el bienestar de la población rural <sup>1</sup>, debido al insuficiente desarrollo alcanzado con ellas, ha dado lugar a que cada vez más se aprecie la necesidad de tener información pertinente, actualizada y oportuna sobre la evolución de los asuntos críticos <sup>2</sup> de la agricultura y la vida rural y conocer el grado de avance con respecto a

---

<sup>1</sup> Ver documento “Mejorando la Efectividad de las Estrategias y Políticas: un instrumento para analistas, decisiones y líderes de grupos de interés de la agricultura y la vida rural” (2006). En especial en la nota 1 se explica el significado del concepto “**efectividad**” aplicado a las políticas para la agricultura y el medio rural, en el sentido de integrar los criterios de eficiencia técnico-económica y eficacia socio-política que sólo puede alcanzarse como resultado de la concertación de las fuerzas socio-políticas que reflejan intereses económicos en conflicto y que juegan un papel determinante en el logro de los objetivos deseados.

<sup>2</sup> Ver documento “Liderazgo, reposicionamiento y nueva institucionalidad para la agricultura de las Américas” (2000), en especial la nota 12 dice: “Definimos ‘**asuntos críticos**’ como las limitaciones u obstáculos fundamentales, que muchas veces no son evidentes, por no tener una concepción sistémica, o por que recién empiezan a emerger, pero que más adelante afectarán el comportamiento del agro-sistema. Su calificación de ‘críticos’ proviene de considerar que si no se superan esas limitaciones a tiempo, o no se aprovechan las oportunidades que también pueden representar, se corre el peligro de no aproximarse a los objetivos estratégicos y, por lo tanto, a la visión, ya que perfilarían un futuro diferente al deseado”.

los objetivos planteados. Con esa base se podrán tomar las medidas correctivas con oportunidad.

Tomar decisiones para reforzar o corregir, en forma oportuna, un determinado curso de acción a fin de acercarse a los objetivos deseados, en el caso de fenómenos complejos donde actúan multiplicidad de actores y existen diversidad de intereses en juego, exige contar con mecanismos institucionales renovados que faciliten conocer los deseos, las expectativas y los comportamientos de las partes involucradas, así como la evolución de los mismos y el impacto que ellos tienen en el desempeño de la agricultura y la vida rural.

El reto anterior plantea requerimientos adicionales. Por un lado, es necesario que el proceso de definición de estrategias y políticas se sustente en una concepción compartida de la agricultura y la vida rural que sirva de base para el diálogo entre grupos de interés (actores clave) y facilite el logro de consensos y compromisos. <sup>3</sup> Por otro lado, se requiere que el seguimiento y la evaluación de esas definiciones estratégicas también se sustenten en esa misma concepción de la agricultura y la vida rural, para que aporte información comparable que permita ajustar estrategias, políticas y acciones. Pero además, es necesario que todo lo anterior se articule de tal forma que el

---

<sup>3</sup> En el documento “Mejorando la Efectividad ...” citado en la nota 1 se desarrolla esa concepción renovada de la agricultura y la vida rural

seguimiento y la evaluación se conviertan en **un proceso continuo de aprendizaje de los grupos de interés** para que, a su vez, ajusten sus expectativas y comportamientos.

El seguimiento se puede entender como el monitoreo de un fenómeno que indica su estado actual y sus tendencias a lo largo de un periodo de tiempo definido. Mientras que la evaluación es la actividad orientada a establecer relaciones entre distintos aspectos de ese fenómeno y asignar un valor a sus hallazgos y conclusiones.

La evaluación facilita el proceso de aprendizaje acerca de un fenómeno, sustenta la elaboración de recomendaciones y de nuevos cursos de acción. Sin el seguimiento, cualquier intento de evaluación carecería de las bases sobre las cuales afianzar sus hallazgos; es decir, no tendría información para trabajar y estaría limitada al mundo de la especulación.

Con los insumos brindados por el seguimiento, la evaluación puede indicar si el avance en lo previsto por una estrategia se está dando de acuerdo a los objetivos definidos o se está alejando de ellos. En este segundo caso, con la evaluación se analizarían las causas de esa desviación para identificar posibles cursos de acción correctivos.

Por tanto, dado que se trata de fenómenos complejos con multiplicidad de actores y diversidad de intereses, la clave del seguimiento y la evaluación necesarios radica en desarrollarlos como un proceso de aprendizaje continuo por parte de los grupos de interés (actores clave) de la agricultura y la vida rural. Esto es fundamental con el fin de generar información integral, oportuna, pertinente y validada

sobre las acciones que se ejecutan, sus impactos en la evolución de la agricultura y la vida rural y las expectativas de los grupos de interés, que ayuden a tomar decisiones que se plasmen en estrategias y políticas en función de los objetivos y la visión deseada.

En esencia los planteamientos anteriores sugieren el establecimiento de un sistema de información para el seguimiento y evaluación del Plan AGRO 2003-2015, que les brinde a los países información para los propósitos y objetivos estratégicos del Plan, con base en su marco conceptual, tanto en términos de la evolución de cada país como en su relación con los demás países. Dicho sistema, considera las siguientes *cinco características* distintivas:

- ✓ que se sustente en un **marco conceptual compartido** que facilite a los grupos de interés un amplio entendimiento del complejo fenómeno de la agricultura y la vida rural a la luz de un conjunto de objetivos y de una visión deseada
- ✓ que tenga una **estructura** que genere información pertinente, actualizada y oportuna sobre la evolución de la agricultura, sobre los deseos, las expectativas y los comportamientos de los actores clave del agro, así como sobre su impacto en la agricultura, la vida rural y sus relaciones con la sociedad en su conjunto;
- ✓ que defina una **dinámica** facilitadora del proceso de aprendizaje continuo de los actores clave (grupos de interés) a fin de contribuir gradualmente al mejoramiento de la efectividad de las estrategias y políticas para la

agricultura y la vida rural, en función de los objetivos y la visión deseada;

- ✓ que su desarrollo siga una **estrategia gradual y modular** tomando en cuenta lo existente en cada país y las posibilidades reales de avanzar en su construcción, de tal forma de pasar gradualmente de lo posible a lo deseable; y,

- ✓ que cuente con mecanismos para la **difusión de sus resultados** a fin de contribuir a que más allá de los grupos directamente interesados, los beneficios lleguen a la población en general a fin de que mejore su entendimiento sobre la “real” contribución de la agricultura y la vida rural al desarrollo integral del país.

## El fundamento conceptual del sistema de información: la AGRO-Matriz para el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural

Estrategias y políticas efectivas para impulsar el desarrollo sostenible de la agricultura y del medio rural requieren de un sistema de información para el seguimiento y la evaluación que alimente en forma continua a los “*formadores de políticas*” (analistas y autoridades del poder ejecutivo, legislativo y judicial, así como líderes de los otros grupos de interés) sobre la evolución de la agricultura y la vida rural y de las fuerzas que condicionan esa evolución.

Por lo tanto, el fundamento de ese sistema de información está en la forma de entender la agricultura y la vida rural, para lo cual es esencial el reconocimiento en una manera explícita de la multiplicidad de actores y la diversidad de intereses presentes en la complejidad del fenómeno de la agricultura y la vida rural. Así se podrá llegar a entender diferentes fuerzas que condicionan la evolución de la agricultura y la vida rural.

Esa forma de entender la agricultura y la vida rural está reflejada en el *marco conceptual compartido*, la AGRO-Matriz, el cual se fundamenta en dos pilares y en tres elementos que jerárquicamente caracterizan diferentes estadios de la situación deseada de la agricultura y la vida rural.

El primer pilar se refiere a la concepción sistémica de la agricultura y la vida rural.

Ella nos facilita el reconocimiento de tres tipos de grupos de interés (actores-clave). Dos de ellos forman parte de los dos sistemas que, en última instancia, definen la evolución de la agricultura y la vida rural: el *sistema rural*, que comprende la acciones agrícolas y no-agrícolas de los pobladores rurales; y, el *sistema agroalimentario*, que comprende los flujos de productos agrícolas (alimentos y no-alimentos) que fluyen por las cadenas de valor agrícola en función de las acciones de los actores e intereses prevalecientes en los eslabones que se articulan “de la finca a la mesa”, independientemente de que las fincas estén ubicadas en las áreas rurales o sub-urbanas. El tercer tipo de actor clave forma parte del *sistema de políticas*, que comprende las acciones de los

Concepción Sistémica	Territorios rurales	Cadenas agro- productivo-comerciales	Entorno nacional e internacional	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Enfoque de Desarrollo Sostenible				
Productivo – comercial	I. Fomentando empresas rurales competitivas	II. Integrando las cadenas y fortaleciendo su competitividad	III. Promoviendo un entorno favorable para una agricultura competitiva	→ Competitividad
Ecológico – ambiental	IV. Asumiendo la responsabilidad ambiental en el campo	V. De la finca a la mesa: impulsando una gestión ambiental interna	VI. Participando en la construcción de la institucionalidad ambiental	→ Sustentabilidad
Socio- cultural - humana	VII. Calidad de vida en las comunidades rurales: creando capacidades y oportunidades	VIII. Fortaleciendo el aprendizaje y el conocimiento en la cadena	IX. Promoviendo políticas para la creación de capacidades y oportunidades para las comunidades rurales	→ Equidad
Político - institucional	X. Fortaleciendo la participación y la acción coordinada público-privada en los territorios	XI. Fortaleciendo el diálogo y los compromisos entre actores de la cadena	XII. Promoviendo políticas de Estado y la cooperación regional y hemisférica para la agricultura y la vida rural	→ Gobernabilidad
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS →	Prosperidad Rural + Seguridad Alimentaria + Posicionamiento Internacional			OBJETIVO SUPERIOR DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL

“formadores de políticas”.

El segundo pilar, complementa la concepción sistémica y se refiere al enfoque de desarrollo sostenible, el cual permite reconocer la naturaleza de multiplicidad de acciones de los actores clave (“grupos de interés”) al organizarlas en las cuatro dimensiones de ese enfoque: la productivo-comercial, en la cual las acciones de los actores clave condicionan la *competitividad* de la agricultura y el medio rural; la ecológico-ambiental, en la que las acciones de esos grupos de interés afectan la *sustentabilidad* de los recursos naturales; la socio-cultural-humana, cuyas acciones condicionan la *equidad*; y, la político-institucional, referida a las acciones que condicionan la *gobernabilidad*.

A su vez, el complemento a esa estructura de la AGRO-Matriz que definen los dos pilares expuestos está en los tres elementos que caracterizan los diferentes estadios de la situación deseada, ellos en orden jerárquico son: los propósitos de cada una de las celdas, los objetivos estratégicos que se vinculan a las cuatro dimensiones del enfoque de desarrollo sostenible y a los tres sistemas de la

concepción sistémica; y, el objetivo superior del desarrollo sostenible de la agricultura y del medio rural.

Como se muestra en el documento, “Mejorando la efectividad de las estrategias y políticas: un instrumento para analistas, decisores y líderes de grupos de interés de la agricultura y la vida rural”, la AGRO-Matriz es un marco conceptual que permite diferenciar los tres tipos de “*grupos de interés*” y les sirve como herramienta en dos sentidos: (i) en el análisis del complejo fenómeno de la agricultura y vida rural (que puede ser analizado desde los tres sistemas de la concepción sistémica y de las acciones y relaciones de esos tres sistemas organizadas en las cuatro dimensiones del enfoque de desarrollo sostenible); y, (ii) en la síntesis de los resultados de ese análisis de las estrategias, políticas y acciones de los tres tipos de grupos en términos de cuan cerca se está, en determinado momento, de los doce propósitos, siete objetivos estratégicos, y el objetivo superior: el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural. Ambos, el análisis y la síntesis, facilitarán la revisión y ajuste de las estrategias y políticas para la agricultura y la vida rural.

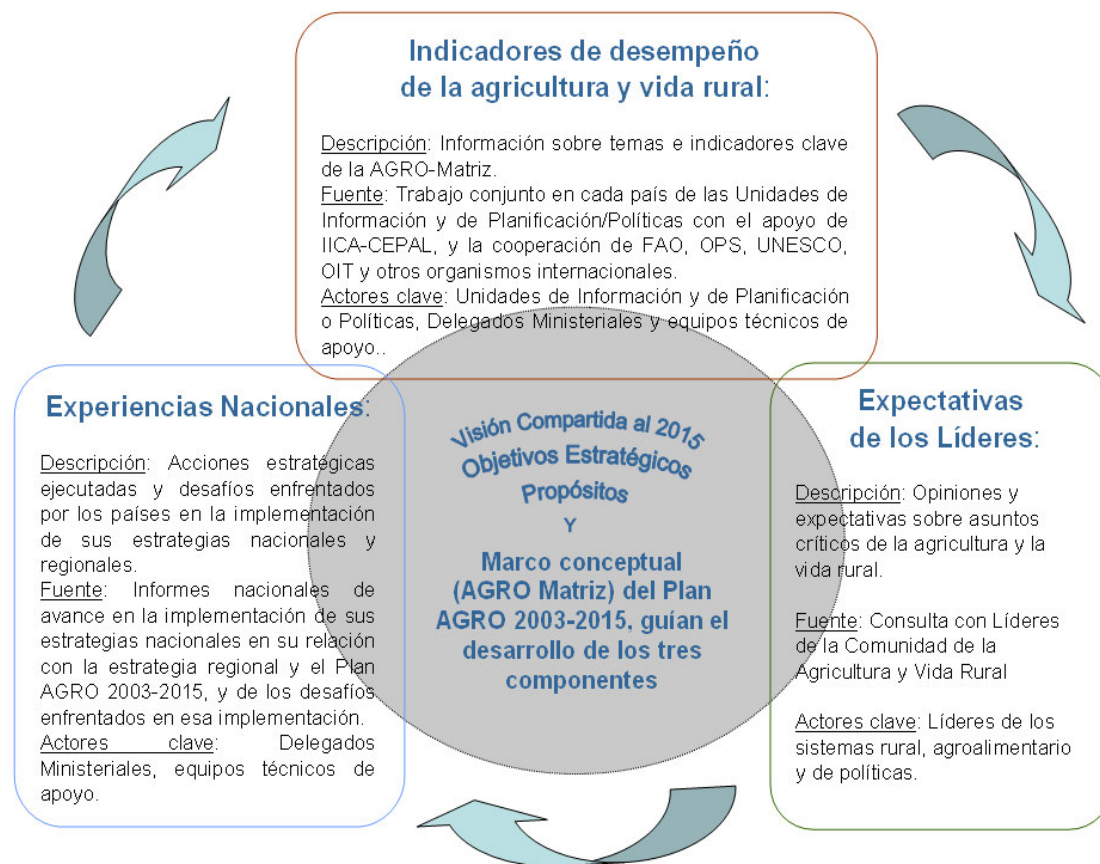
## Estructura del sistema de información: más que estadísticas sobre la agricultura

Con el fin de poder apreciar el avance con relación a la situación deseada (propósitos, objetivos estratégicos y objetivo superior) y poder emitir juicio sobre la efectividad de las estrategias, políticas y acciones que se impulsan es necesario contar con una estructura adecuada para captar datos e información sobre: (i) las acciones y los desafíos nacionales; (ii) indicadores de desempeño de la agricultura y la vida rural; y, (iii) opiniones y expectativas de los grupos de interés.

Por tanto, dicha estructura ha sido definida con tres componentes complementarios: experiencias nacionales; indicadores de agricultura y vida rural; y, expectativas de los líderes.

Sin embargo, para la pertinencia y utilidad de datos es necesario que los tres componentes se sustenten en un mismo marco conceptual, en este caso, la AGRO-Matriz.

El sistema debe articular sus tres componentes en una forma que facilite una lectura integrada de las acciones realizadas y los desafíos enfrentados durante su ejecución, de los indicadores de la evolución de la agricultura y la vida rural, así como de las opiniones y expectativas de los líderes del agro sobre la evolución de los



asuntos críticos. Con esos elementos, el análisis y la síntesis de la evaluación arrojarán luces sobre los ajustes que requieren las estrategias, políticas y acciones para mejorar su efectividad con respecto a los objetivos deseados y al avance hacia la Visión Compartida 2015.

## Componente “Experiencias Nacionales”

Este componente se refiere a las acciones que los países están llevando a cabo en la implementación de su estrategia nacional y su relación con la estrategia regional y el Plan AGRO 2003-2015, así como a los desafíos que enfrentan durante dicho proceso. La información sistematizada en este componente proviene de los **Informes de Experiencias Nacionales** (acciones realizadas y desafíos enfrentados) durante esa implementación. La preparación de esos informes es coordinada por los Delegados Ministeriales de Agricultura y Vida Rural, con el respaldo de sus equipos técnicos.

### Avances y estado actual:

- Durante el Proceso Ministerial 2003-2005, 29 países del hemisferio compartieron informes sobre los esfuerzos y limitaciones que enfrentaron en la implementación del Plan AGRO. Específicamente se recibieron: 28 Informes Nacionales de Acciones Realizadas y 24 Informes sobre Desafíos en la implementación del Plan.
- La información brindada por los países durante el Proceso Ministerial “Agricultura y Vida Rural en las Américas” 2003-2005 se comparte actualmente en una base de datos en línea, en el sitio-Web de la Secretaría del Proceso Ministerial y de sus Reuniones Ministeriales (Secretaría PMyRM) [www.iica.int/cumbres](http://www.iica.int/cumbres)
- Dichos informes sirvieron como insumo principal para la preparación del Informe de Avance Hemisférico presentado por la Secretaría PMyRM a la Reunión Ministerial en Guayaquil, bajo el título “Construyendo hoy

la Agricultura y Vida Rural del 2015. Oportunidad para una renovada institucionalidad, acción conjunta y cooperación”.

- Igualmente, esos dos tipos de Informes Nacionales sirvieron de base para la elaboración de la Agenda Ministerial Hemisférica 2006-2007 del Plan AGRO.

## Componente “Indicadores de Desempeño de la Agricultura y la Vida Rural”

Este componente se refiere al comportamiento de la agricultura y la vida rural; para ello se hace uso de un conjunto básico de temas e indicadores organizados de acuerdo a las doce celdas de la AGRO-Matriz. Con el fin de determinar el grado de avance de los programas nacionales hacia la Visión Compartida 2015, el análisis de esos datos debe realizarse para identificar su contribución a los doce propósitos, siete objetivos estratégicos y el objetivo superior contenidos en la AGRO-Matriz.

El avance del trabajo realizado a la fecha se recoge en dos publicaciones, como parte de la serie titulada “Hacia un sistema de información para el seguimiento y evaluación del Plan AGRO 203-2015”: Contribuciones 1 “Conjunto de indicadores identificados para el seguimiento del Plan AGRO 2003-2015”, y Contribuciones 2 “Desarrollo de indicadores para el seguimiento del Plan AGRO 2003-2015: Una primera aproximación”.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Ambas publicaciones se encuentran en versión electrónica en el sitio-Web de la Secretaría de las Reuniones Ministeriales [www.iica.int/cumbres](http://www.iica.int/cumbres)

### Avances y estado actual:

- Se cuenta con un conjunto de 204 indicadores que fueron identificados para las doce celdas de la AGRO-Matriz por Delegados Ministeriales y funcionarios de diversos organismos internacionales (entre ellos OPS, FAO, UNESCO, OIT, OECS, CARICOM, CARDI, CRNM, UWI, CAFY, CABA, CEPAL e IICA) en tres talleres realizados bajo la coordinación de la CEPAL y el IICA en Santiago (2004) y en Puerto España (2005 y 2006).

- Con esa base, la CEPAL y el IICA, con el apoyo de la FAO desarrollaron fichas técnicas para 54 indicadores, ordenados en 27 temas y en su análisis incluyeron tendencias, relevancia y desafíos para cada tema <sup>5</sup>. En la matriz que se presenta a continuación se puede apreciar los avances alcanzados de acuerdo al marco conceptual del Plan AGRO:

### **Conjunto de 27 Temas y 54 Indicadores con información disponible en las bases de datos de los organismos internacionales**

<b>CONCEPCIÓN SISTEMICA</b>				<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>ENFOQUE DESARROLLO SOSTENIBLE</b>	Territorios rurales	Cadenas agro-productivo-comercial	Entorno nacional e internacional	
Productivo – comercial	7 temas: 17 indicadores	3 temas: 5 indicadores	3 temas: 7 indicadores	Competitividad
Ecológico – ambiental	5 temas: 11 indicadores			Sustentabilidad
Socio- cultural - humana	9 temas: 14 indicadores			Equidad
Político - institucional				Gobernabilidad
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	Prosperidad Rural + Seguridad Alimentaria + Posicionamiento Internacional			<b>OBJETIVO SUPERIOR</b> DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL

<sup>5</sup> Un primer avance de este trabajo fue presentado en julio del 2005, en el marco del Foro de Delegados Ministeriales de Agricultura y Vida Rural (GRICA 2005).

## Componente “Expectativas de los Líderes”

Este tercer componente recoge las opiniones y expectativas de los líderes de los sistemas rural, agroalimentario y de políticas. El principal antecedente lo constituye la Consulta Nacional realizada en el 2001 a los líderes de esos tres sistemas de los 34 países miembros del sistema interamericano.

En la trayectoria hacia la Primera Reunión Ministerial "Agricultura y Vida Rural en las Américas" (Bávaro 2001), los Ministros de Agricultura lideraron, junto con sus Delegados, un amplio proceso de consultas nacionales con líderes del sector público y privado y participaron en la construcción del consenso hemisférico, el cual culminó con la firma de la Declaración Ministerial de Bávaro. La *Consulta 2001 a Líderes Nacionales de la Comunidad de la Agricultura y Vida Rural* se realizó con el objetivo de cooperar con los Ministros en la promoción del diálogo entre los líderes de los tres sistemas mencionados para impulsar estrategias nacionales dirigidas al mejoramiento de la agricultura y la vida rural; así lo definieron en el primer mandato de la Sección 10 del Plan de Acción de la III Cumbre de las Américas (Quebec 2001)

Mediante la aplicación de un cuestionario se recogieron las opiniones sobre los asuntos críticos señalados por los representantes de organizaciones de la agricultura y la vida rural, la comunidad científica y académica, así como ministros de gobierno, parlamentarios y otras organizaciones de la sociedad civil, en torno a las cadenas agroalimentarias, los espacios rurales, el marco institucional, el proceso de

formación de políticas y el papel de los ministerios de agricultura<sup>6</sup>.

Es oportuno indicar que para la Consulta Nacional del 2001 no se contaba con la AGRO-Matriz del Plan AGRO, ya que este fue definido en el 2003.

De ahí que ahora las opiniones y expectativas de los líderes sobre la evolución de los asuntos críticos de la agricultura y vida rural se deben organizar, capturar, analizar y hacer la síntesis para presentar los resultados de acuerdo al marco que ofrece la AGRO-Matriz, para así conocer las posibilidades y desafíos de moverse hacia la Visión Compartida 2015.

### Avances y estado actual:

- En el sitio web de la Secretaría PM y RM [www.ica.int/cumbres](http://www.ica.int/cumbres) se puede acceder al cuestionario utilizado en la consulta 2001, la base de datos con los resultados de la aplicación del cuestionario, el modelo para el análisis de la base de datos y la guía para el usuario del modelo.

---

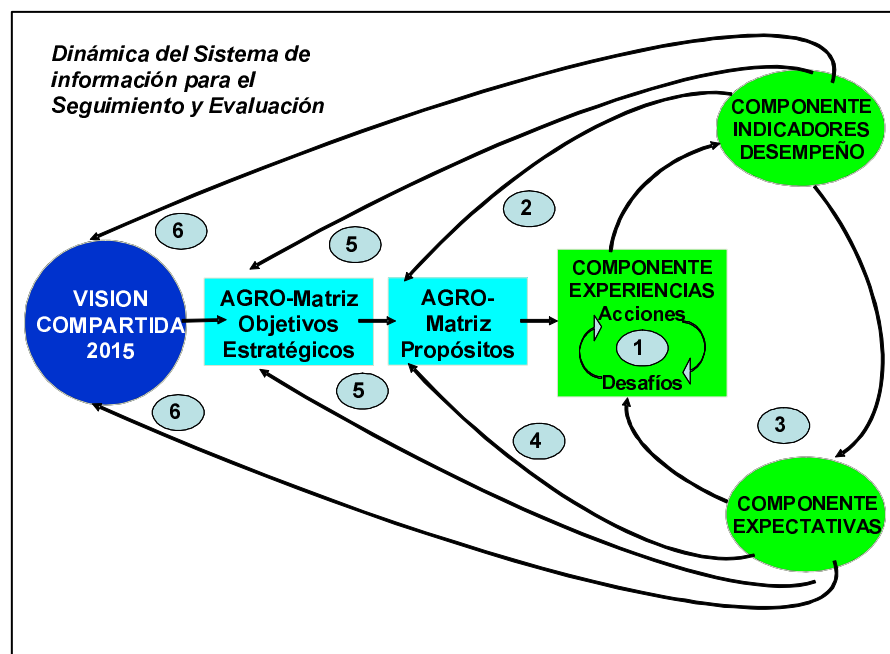
<sup>6</sup> En el sitio-Web de la Secretaría PM y RM [www.ica.int/cumbres](http://www.ica.int/cumbres) se puede acceder a los instrumentos usados y resultados alcanzados con la Consulta Nacional 2001: el cuestionario utilizado, el modelo empleado para el procesamiento y presentación de los datos obtenidos con la aplicación del cuestionario, así como una guía del usuario para el uso del modelo y un demo sobre el mismo.

## Tres consideraciones básicas para entender la dinámica del sistema

Con el propósito de entender la dinámica del sistema de información es necesario tomar en cuenta las siguientes tres consideraciones:

### La primera consideración: el sustento conceptual y estructural del sistema

El sistema se sustenta en un marco conceptual y en una estructura que fueron desarrollados en las dos secciones previas. Por ello, para entender la dinámica del sistema es de primordial importancia tener una clara comprensión de ambos y de la relación entre ellos.



En ese sentido, hay que diferenciar los dos aspectos de esa relación entre el marco conceptual y la estructura del sistema, ya que en ella se basa su dinámica: (i) los dos pilares de la AGRO-Matriz, su concepción sistémica y el enfoque de desarrollo sostenible, definen los doce espacios que se usan para organizar los datos e información generadas por los tres componentes de la estructura del sistema (acciones, desempeño y expectativas); (ii) los tres niveles jerárquicos de la situación deseada (propósitos, objetivos estratégicos y objetivo superior de la AGRO-Matriz) definen los puntos de referencia para la identificación de las brechas entre lo esperado y lo alcanzado en cuanto al desempeño de la agricultura y la evolución de las expectativas. Con base en esas brechas se realizarán los ajustes en las estrategias, políticas y acciones, así mismo se espera que además esas brechas tengan un impacto en el comportamiento de los grupos de interés.

### La segunda consideración: los circuitos del sistema

Esa relación entre marco conceptual y los componentes de la estructura del sistema define su dinámica en términos de seis circuitos que están identificados en el gráfico. El circuito 1 del sistema toma en cuenta la relación entre acciones y desafíos correspondientes al Componente “Experiencias Nacionales”. El circuito 2 vincula el Componente “Experiencias Nacionales” con el Componente “Indicadores de Desempeño de la Agricultura” y con los Propósitos de la AGRO-Matriz; ese circuito permite identificar las brechas entre el desempeño de la agricultura y los propósitos que se desean alcanzar. El circuito 3 vincula al Componente “Indicadores de Desempeño” con el componente “Expectativas” y este, a su vez, con el Componente

“Experiencias Nacionales”. El circuito 4 vincula el Componente “Expectativas” con los Propósitos de la AGRO-Matriz; este circuito es el que permite comparar expectativas con propósitos. Luego, los Circuitos 2 y 4 vinculan los resultados de los tres componentes del sistema con los Propósitos de la AGRO-Matriz de tal manera que facilite la identificación de las brechas entre los resultados del comportamiento de la agricultura y vida rural y las expectativas de los líderes con los indicadores de los propósitos de la AGRO-Matriz. Esas brechas sirven para ajustar las acciones, políticas o estrategias o inclusive dependiendo del resultado del análisis y síntesis puede llegarse a ajustar los propósitos

El circuito 5 vincula los Componentes “Indicadores” y “Expectativas” con los Objetivos Estratégicos de la AGRO-Matriz. Mientras que el circuito 6 vincula los mismos componentes con el Objetivo Superior del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural. En forma similar, los circuitos 5 y 6 facilitan la identificación de brechas entre los resultados del comportamiento de la agricultura y vida rural y las expectativas de los líderes con los indicadores de los objetivos estratégicos y del objetivo superior. Esas brechas sirven de referencia para ajustar los objetivos estratégicos y a partir de ellos los propósitos y acciones, políticas y estrategias. Se puede llegar hasta

ajustar la propia Visión Compartida 2015.

### La tercera consideración: los módulos del sistema

La relación mencionada entre marco conceptual y componentes de la estructura del sistema también facilita la identificación de cuatro módulos que corresponden a las cuatro dimensiones del enfoque del desarrollo sostenible.

Cada uno de los tres componentes de la estructura del sistema debe generar datos e información referidos a las doce celdas de la AGRO-Matriz. Sin embargo, la utilidad de los módulos radica en que los tres componentes de la estructura del sistema pueden desarrollarse en una forma modular cubriendo en forma progresiva un mayor número de módulos; la única condición es que cada módulo cubra los tres sistemas de la concepción sistémica de la AGRO-Matriz, lo cual implica que cada módulo cubre tres celdas de la AGRO-Matriz.

CONCEPCIÓN SISTEMICA	Territorios rurales	Cadenas agro-productivo-comercial	Entorno nacional e internacional	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
<b>ENFOQUE DE DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Productivo – comercial</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     P fomentando empresas rurales competitivas                      III. Promoviendo un entorno favorable para una agricultura competitiva  <b>MÓDULO COMPETITIVIDAD</b> </div>			→ Competitividad
<b>Ecológico – ambiental</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     IV. Assumiendo la responsabilidad ambiental en el campo                      V. Promoviendo la responsabilidad ambiental integral  <b>MÓDULO SUSTENTABILIDAD</b> </div>			→ Sustentabilidad
<b>Socio- cultural - humana</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     VIII. Fortaleciendo la calidad de vida en las comunidades rurales: creando capacidades y oportunidades                      VI. Fortaleciendo el rol de las mujeres                      IX. Promoviendo políticas para la creación de capacidades y oportunidades para las comunidades rurales  <b>MÓDULO EQUIDAD</b> </div>			→ Equidad
<b>Politico - institucional</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     X. Fortaleciendo la participación y la acción coordinada pública-privada en los territorios                      VII. Fortaleciendo el diálogo y las alianzas                      XII. Promoviendo políticas de Estado que favorezcan la cooperación regional y la integración sistémica para la agricultura y la vida rural  <b>MÓDULO GOBERNABILIDAD</b> </div>			→ Gobernabilidad
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>Prosperidad Rural + Seguridad Alimentaria + Posicionamiento Internacional</b>			<b>OBJETIVO SUPERIOR DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL</b>

## Una estrategia gradual y modular para el desarrollo del sistema: integrando lo deseable con lo posible

---

Hay que partir del reconocimiento que cada país tiene algún tipo de sistema de información operando. De ahí que sea importante utilizar los elementos planteados en las secciones anteriores para hacer una evaluación del estado de avance de ese sistema y conocer su efectividad para apoyar la formación de estrategias y políticas que contribuyan a la Visión Compartida 2015 definida en el Plan AGRO 2003-2015.

La clave del éxito está en tomar en consideración ***las características de lo existente en cada país*** en cuanto a sistemas de información para la agricultura y la vida rural. Este primer paso se refiere a la evaluación de los sistemas de información para la agricultura y vida rural existentes en el país, tomando como referencia el sustento conceptual y estructural del sistema. Esa evaluación servirá para determinar con qué se cuenta en el país para el desarrollo del sistema de información para el seguimiento y la evaluación de las estrategias nacionales, la correspondiente estrategia regional y el Plan AGRO. En resumen, lo anterior facilita el conocimiento de lo existente y da una idea de lo posible.<sup>7</sup>

Con esa base se puede proceder a definir la estrategia para transitar de lo existente y posible a lo deseable, lo cual se

concreta por medio de un ***desarrollo del sistema por fases***. En cada país la estrategia se definiría según el avance que tenga su sistema de información, escogiendo para cada fase una combinación de circuitos y módulos con los que se trabajaría.

### **Fase 1 del desarrollo del sistema: trabajando el circuito 1 durante el proceso ministerial 2004-2005**

Con los informes nacionales de acciones y desafíos del 2005, todos los países trabajaron el circuito 1 cubriendo los cuatro módulos para el “Componente “Experiencias Nacionales” del sistema. Como se indicó en la sección anterior, el circuito 1 del sistema toma en cuenta la relación acciones-desafíos de la implementación de las estrategias y políticas; con base en ambos se definieron las acciones estratégicas de la Agenda Ministerial Hemisférica 2006-2007 que los ministros de agricultura aprobaron en su Tercera Reunión Ministerial “Agricultura y Vida Rural en las Américas”.

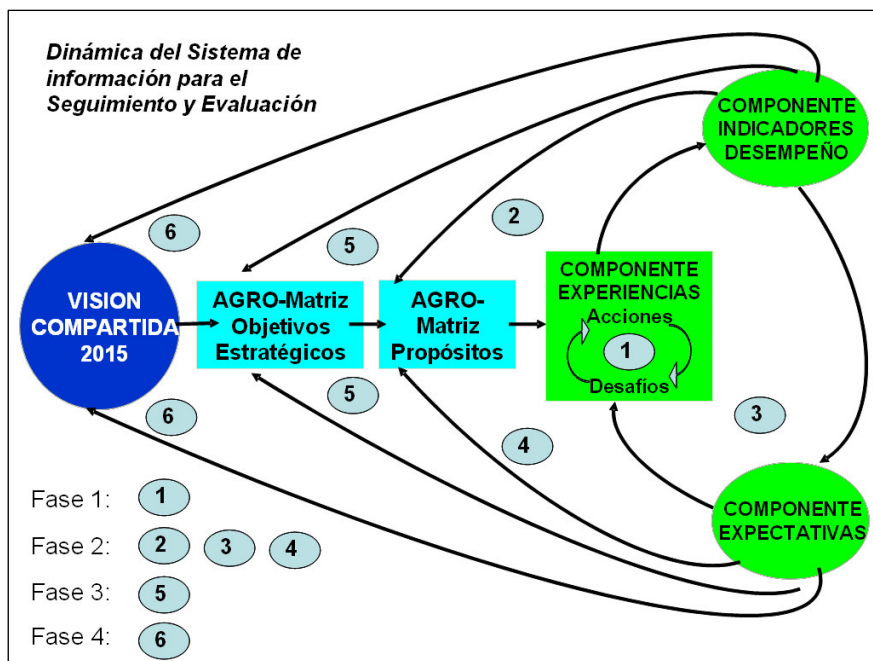
### **Fase 2 del desarrollo del sistema: trabajando los circuitos 2, 3 y 4 durante el proceso ministerial 2006-2007**

La fase 2 requiere trabajar con los tres componentes del sistema y con los indicadores de los Propósitos de la AGRO-Matriz. Para ello es necesario avanzar en los dos componentes del sistema no utilizados en la fase 1: el Componente “Indicadores de desempeño de la agricultura y la vida rural” y el Componente “Expectativas de los líderes”; y, desarrollar los indicadores para los Propósitos de la

---

<sup>7</sup> Un ejemplo de un esfuerzo regional se tiene en el proyecto “Building a Caribbean Agricultural Monitoring and Evaluation Information System for AGRO 2003-2015 Plan and the Jagdeo Initiative”

AGRO-Matriz, además de revisar lo avanzado en la fase 1 con el Componente “Experiencias Nacionales”. De esa forma se tendrían los elementos necesarios para trabajar los circuitos 2, 3 y 4 del sistema, que tal como se muestra en el gráfico corresponden esta fase 2 del desarrollo del sistema.



La característica fundamental de esos tres circuitos es que permiten comparar el comportamiento de la agricultura y las expectativas de los líderes con los propósitos de la AGRO-Matriz. Con esa base se podrían evaluar las acciones estratégicas que están impulsando los países en función de su contribución a los Propósitos de la AGRO-Matriz; para que en función de ese análisis tomar las medidas correctivas

que más convenga para avanzar hacia el desarrollo sostenible del agro.

Teniendo claro lo que se pretende en general con la fase 2, lo primero que se requiere hacer es realizar la evaluación inicial del sistema de información existente en el respectivo país. Con base en los resultados de esa evaluación se pasa a definir si se puede trabajar con los cuatro módulos, lo cual implica que los tres componentes del sistema deben cubrir esos cuatro módulos, asimismo es necesario contar con los indicadores de los Propósitos para los cuatro módulos. Puede ser que la situación del país solo aconseje trabajar con dos o tres de los módulos para poder identificar las brechas correspondientes con respecto a las cuales habrá que hacer los ajustes correspondientes en las acciones, políticas o inclusive, en las estrategias que se requieran para reducir dichas brechas.

Tomando en cuenta lo anterior hay una serie de actividades que se prevé se llevan a cabo durante el proceso ministerial 2006-2007 en los ámbitos nacional, regional y hemisférico. Una guía para esas actividades se detalla a continuación:

### Componente “Experiencias Nacionales”

- ✓ Actividades en el ámbito hemisférico
  - Secretaría del proceso ministerial y de su reunión ministerial (Secretaría PMyRM) actualiza la metodología para preparar los informes nacionales sobre experiencias nacionales (acciones realizadas y desafíos enfrentados) en la implementación del Acuerdo Ministerial Hemisférico Guayaquil 2005,

usando como base el marco conceptual del Plan AGRO.

→ Secretaría PMyRM actualiza la base de datos en línea sobre experiencias nacionales en la implementación del Acuerdo Ministerial Hemisférico Guayaquil 2005.

→ Secretaría PMyRM prepara el Informe de Avance Hemisférico sobre la implementación del Plan AGRO, para ser presentado al GRICA 2007, y su posterior conocimiento por parte de los Ministros en la Cuarta Reunión Ministerial “Agricultura y Vida Rural en las Américas” Guatemala 2007.

✓ Actividades en el ámbito regional

→ Secretarías de Reuniones Regionales de Ministros de Agricultura utilizan base de datos sobre experiencias nacionales (acciones realizadas y desafíos enfrentados) como insumo para las tareas de las redes regionales de políticas.

→ Países y organismos internacionales que participan en el Proyecto “Construyendo un Sistema de Información de Monitoreo y Evaluación de la Agricultura para el Seguimiento en el Caribe del Plan AGRO 2015 y la Iniciativa Jagdeo en el Caribe” (en adelante Proyecto Caribe) sistematizan y comparten la información relacionada a las experiencias nacionales para la implementación del Plan AGRO y la Iniciativa Jagdeo.

✓ Actividades en el ámbito nacional

→ Delegados Ministeriales de cada país coordinan la preparación de los informes sobre las experiencias

nacionales (acciones realizadas y desafíos enfrentados) con respecto a la implementación del Acuerdo Ministerial Hemisférico Guayaquil 2005.

→ Delegados Ministeriales utilizan base de datos sobre experiencias nacionales para identificar posibles acciones de cooperación horizontal entre países.

→ Delegados Ministeriales comparten información con Coordinadores Nacionales de Cumbres de las Cancillerías como insumo para los Informes Nacionales sobre seguimiento de los mandatos de las Cumbres.

Componente “Indicadores de desempeño de la agricultura y la vida rural”

✓ Actividades en el ámbito hemisférico

La CEPAL, con el apoyo del IICA, ha elaborado una Propuesta de proyecto “Esfuerzo multiagencial para el diseño y actualización de los indicadores de seguimiento del Plan AGRO 2003-2015”, a la cual se ha sumado la FAO y se está en conversaciones para conseguir el apoyo de otros organismos internacionales. La Propuesta incluye las siguientes actividades:

→ Actualizar los indicadores ya incluidos en la versión 2005 del documento Contribuciones 2 Indicadores de Seguimiento del Plan AGRO 2003-2015 y para los cuales los organismos internacionales publican cifras regularmente.

→ Buscar nuevas fuentes regulares de información pertinente y homogénea para el mayor número de

países e incorporarlos a la serie de indicadores para el seguimiento del Plan AGRO 2003-2015.

→ Revisar y actualizar las fichas metodológicas y los textos interpretativos que acompañan cada indicador.

→ Redactar una interpretación corta para el conjunto de indicadores de cada celda de la AGRO-Matriz, así como para el conjunto de celdas de cada categoría y dimensión de la AGRO-Matriz, para así llegar a una comprensión amplia sobre el desarrollo de la agricultura y de la vida rural y de lo que resta por hacer para llegar a la Visión 2015, de acuerdo al marco conceptual y los propósitos y objetivos estratégicos contemplados en el Plan AGRO 2003-2015.

→ Publicar los avances alcanzados en el desarrollo de este componente en 2007 y 2009

✓ Actividades en el ámbito regional

→ Organizar la base de datos hemisférica según regiones, para facilitar el análisis y su interpretación de acuerdo a cada realidad regional.

→ Continuar el apoyo de los organismos internacionales a la implementación del Proyecto Caribe.

→ Promover con las Secretarías de las Reuniones Regionales de Ministros de Agricultura, la realización de acciones similares al Proyecto Caribe en sus respectivas regiones.

✓ Actividades en el ámbito nacional

→ Delegados Ministeriales coordinan esfuerzos con las entidades nacionales responsables de las estadísticas, en particular, las vinculadas a los temas de agricultura y vida rural para el desarrollo del respectivo sistema de información.

Componente “Expectativas de los Líderes”

✓ Actividades en el ámbito hemisférico

→ Actualizar el cuestionario utilizado en la Consulta Nacional 2001 de acuerdo al marco conceptual del Plan AGRO 2003-2015 y a los ámbitos hemisférico, regional y nacional.

→ Adaptar la estructura de la base de datos de la Consulta Nacional 2001 con base en los ajustes que se hagan al cuestionario.

→ Adaptar el modelo para el análisis e interpretación de la base de datos.

→ Organizar la consulta 2007 (convocatoria a la Consulta Nacional, procesamiento, análisis global y elaboración de informes)

✓ Actividades en el ámbito regional

→ Apoyar la organización de consultas a los actores clave del agro en el marco del Proyecto Caribe.

→ Promover con las Secretarías de las Reuniones Regionales de Ministros de Agricultura, la realización de acciones similares en otras regiones.

✓ Actividades en el ámbito nacional

→ Organizar la Consulta 2007 en cada país.

→ Realizar los talleres nacionales (para la recopilación de la información y, posteriormente, para la presentación de los resultados del análisis a los actores clave del agro)

**Fase 3 y 4 del desarrollo del sistema: trabajando los circuitos 5 y 6**

Para completar los circuitos 5 y 6 del sistema se requiere avanzar con los indicadores de los Objetivos Estratégicos y Objetivo Superior de la AGRO-Matriz. Para ello es necesario desarrollar los respectivos indicadores de esos dos niveles de objetivos de tal forma de identificar las correspondientes brechas al compararlos con los resultados de los Componentes “Indicadores de desempeño” y “Expectativas de los líderes” y poder analizar y sugerir los ajustes que se requieren en los indicadores de los objetivos o en los propósitos y acciones con el fin de avanzar hacia la Visión Compartida 2015.

\* \* \* \* \*

Finalmente, para contribuir a que el seguimiento y evaluación, como se planteó al inicio, sea un proceso continuo de aprendizaje de los grupos de interés requiere, además, de la activa participación de los líderes de esos grupos en el desarrollo del sistema, que los resultados de la aplicación del sistema se difundan por medio de

informes de diferentes tipos para que alcancen a los miembros de esos grupos de interés y a la población en general. De esa forma se irá desarrollando una conciencia nacional sobre la “real” contribución de la agricultura y la vida rural al desarrollo integral del país.

Un ejemplo de cómo se puede usar la AGRO-Matriz en la elaboración de un informe de situación y perspectivas de la agricultura y la vida rural se está desarrollando para la región del Caribe como parte de un sistema de información para el seguimiento y evaluación del Plan AGRO 2003-2015 y la Iniciativa Jagdeo. Ahí se plantea un informe que tenga como capítulos los cuatro módulos del sistema.

**Nota:** Ver documento “Building a Caribbean ...” citado en la nota 7

## Referencias citadas

---

**de las Casas, P. L. 2000.** Liderazgo, reposicionamiento y nueva institucionalidad para la agricultura de las Américas. *In* Contribuciones para la Formación de una Estrategia Interamericana para la agricultura. San José, Costa Rica: IICA.

**Francis, D. 2006.** Building a Caribbean Agricultural Monitoring and Evaluation Information System for the AGRO 2003-2015 Plan and the Jagdeo Initiative. PowerPoint presentation. Port of Spain, Trinidad & Tobago: IICA

**Secretaría de las Reuniones Ministeriales “Agricultura y Vida Rural en las Américas” 2005.** Plan AGRO 2003-2015 para la Agricultura y la Vida Rural: Bávaro 2001, Panamá 2003, Guayaquil 2005. San José, Costa Rica: IICA

\_\_\_\_\_ **2005.** Hacia un sistema de información para el seguimiento y evaluación del Plan AGRO 2003-2015: Contribuciones 1 – Conjunto de indicadores identificados para el seguimiento del Plan AGRO 2003-2015. Resultado de talleres organizados por el IICA y la CEPAL. San José, Costa Rica: IICA

\_\_\_\_\_ **2005.** Hacia un sistema de información para el seguimiento y evaluación del plan AGRO 2003-2015: Contribuciones 2 – Desarrollo de indicadores para el seguimiento del Plan AGRO 2003-1025: una primera aproximación. Resultado de un esfuerzo conjunto CEPAL-IICA-FAO. San José, Costa Rica: IICA

\_\_\_\_\_ **2005.** Construyendo hoy la Agricultura y Vida Rural del 2015: Oportunidad para una renovada institucionalidad, acción conjunta y cooperación. Informe de la Secretaría sobre el proceso ministerial “Agricultura y Vida Rural en las Américas. San José, Costa Rica: IICA

\_\_\_\_\_ **2006.** Mejorando la Efectividad de las Estrategias y Políticas: un instrumento para analistas, decisiones y grupos de interés de la agricultura y la vida rural. San José, Costa Rica: IICA