

**Evaluación:  
Una herramienta de gestión para mejorar el  
desempeño de los proyectos**

---

**Banco Interamericano de Desarrollo  
Oficina de Evaluación (EVO)**

Marzo 1997

---

## **RECONOCIMIENTOS**

Este manual ha sido preparado por un grupo de especialistas en la materia integrado por Ana C. D. Catterton, George Plinio Montalván, José Andrés Rosales y Alberto Ruiz de Gamboa de la Oficina de Evaluación (EVO); Brian A. Thomson del Departamento Operativo Regional I; y los Sres. Gary Anderson, Charles David Gray, Marie-Helene Adriene y Deborah Gilsig, de Universalía, una empresa canadiense especializada en evaluación, desarrollo institucional y administración de proyectos. Debemos también un reconocimiento especial a las Sras. Anita Arteaga Ruiz y Angélica L. McNerney quienes prepararon la versión final de este documento.

Un borrador de este manual fue distribuido ampliamente en las agencias ejecutoras y en el propio Banco. Se agradecen los comentarios recibidos, muchos de los cuales han sido incorporados a esta publicación.

## PRÓLOGO

El Banco Interamericano de Desarrollo ha asignado alta prioridad a la expansión del desarrollo económico y social de la región. Por consiguiente, trata de asegurar que sus recursos contribuyan de manera eficiente y eficaz al logro de esa meta. Dado que los proyectos son el medio fundamental para lograr el impacto de desarrollo deseado, es importante para el Banco asegurar que los proyectos que financia tengan un desempeño efectivo. En ese sentido, la evaluación es una herramienta muy útil para mejorar tal desempeño. Esta guía de recursos para la evaluación ha sido diseñada para proporcionar a los usuarios de la Sede y las Representaciones del Banco en los países miembros orientaciones para respaldar las actividades de evaluación en todas las etapas del ciclo de los proyectos, y ayudar a mejorar su desempeño. Por lo tanto, este manual se dirige a la evaluación de proyectos y no a las cuestiones de evaluación a nivel de programas, políticas y estrategias.

A fin de poder efectuar el monitoreo y evaluar los proyectos, se deben establecer condiciones adecuadas de evaluación cuando los proyectos se encuentran en la etapa de diseño. Hoy no todos los proyectos se diseñan con estos fines. Una reciente estimación de "la evaluabilidad" de los préstamos aprobados en 1994 reveló que no todos los proyectos contenían los elementos básicos requeridos para el monitoreo de su progreso en base a sus resultados, o bien para determinar, posteriormente, si se alcanzaron o no los objetivos del desarrollo de los mismos. Para mejorar esta situación, a nivel de diseño de proyectos, se pueden utilizar dos herramientas. Primero, en la etapa de diseño se puede incorporar el marco lógico a fin de establecer un propósito claro para cada proyecto a ese nivel. Segundo, se pueden utilizar criterios de "evaluabilidad" para verificar si los proyectos tienen los elementos necesarios para poder hacer más adelante una evaluación basada en los resultados obtenidos. En este manual se describe la manera de incorporar estas herramientas en las prácticas operativas del BID. Los proyectos exitosos no dependen únicamente de un buen diseño -- también requieren una ejecución eficaz. Muchos de los préstamos del Banco están teniendo dificultades en este aspecto. El "Informe Anual sobre Administración de la Cartera" de 1994 revela que de 352 proyectos (444 préstamos) en marcha, 145 (o el 41,2 por ciento), que representaban \$5.500 millones (o el 29,6 por ciento) del saldo no desembolsado, se encuentran en estado de ejecución lenta, retrasada o problemática. Esto confirma la necesidad de mejorar el diseño de los proyectos y facilitar los medios para seguir su ejecución con eficacia.

Esta guía también presenta procedimientos para hacer evaluaciones operativas o intermedias de los proyectos ya que en algunos casos se está usando este tipo de evaluación para ayudar a entender la naturaleza de sus problemas de desempeño. En las regiones operativas del Banco se están ofreciendo talleres sobre la ejecución y monitoreo de proyectos para ayudar a superar algunos de los problemas de diseño de los mismos. En la etapa de pos-terminación, o ex-post, de un proyecto, momento en el cual se hace la mayoría de las evaluaciones, es demasiado tarde para mejorar su desempeño. Sin embargo, si estas evaluaciones ex-post se hacen cuidadosamente, pueden contribuir a generar conocimientos indispensables para el éxito de proyectos futuros.

Sobre la base de buenas evaluaciones de ejecución o intermedias, el Banco puede mejorar la producción y divulgación de las experiencias de proyectos que llevan a reconocer los errores y aprender de ellos de tal modo que los diseños de nuevos proyectos y las estrategias de ejecución subsiguientes puedan beneficiarse de dicha experiencia colectiva. Las evaluaciones ex-post y de impacto descritas en este manual también son instrumentos importantes para mejorar el desempeño de los proyectos en el mediano plazo.

La Oficina de Evaluación (EVO) ha producido este manual como una guía para los usuarios en la que se destaca la importancia de la evaluación como herramienta de aprendizaje en todos los ciclos del proyecto, desde el diseño hasta la ejecución/monitoreo y evaluación ex-post, con el objeto de establecer algunos patrones y normas para que los procesos y

productos de evaluación sean eficaces. Para ello, durante los últimos dos años EVO ha estado ofreciendo talleres de capacitación en evaluación para respaldar el uso de la evaluación como instrumento para mejorar los resultados del desarrollo de los proyectos. Este manual no sería el producto de calidad que es sin la contribución de todos ustedes. Nuevamente deseamos invitarles a seguir aportando sus ideas y comentarios a nuestro continuo esfuerzo por ofrecer los mejores productos de evaluación posibles.

Jean Serge Quesnel  
Director  
Oficina de Evaluación

## GLOSARIO

<b>TÉRMINO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Confiabilidad	Proceso de medición que produciría resultados similares en observaciones repetidas de la misma condición o circunstancia, o observaciones múltiples de la misma condición o evento por medios diferentes.
Datos cualitativos	Información no numérica para la descripción de un fenómeno; escritos, fotografías, películas, grabaciones de audio y objetos físicos.
Datos cuantitativos	Información expresada en forma numérica. Pueden ser ordinales o razones.
Datos del año base	Datos que describen la situación del problema identificado antes de la intervención de un proyecto.
Datos longitudinales	Observaciones recopiladas durante un período sobre un número dado. También se les llama "datos de series cronológicas".
Desempeño del proyecto	Determinación del grado en el cual un proyecto alcanzó los resultados previstos dentro de los plazos y recursos programados.
Diseño de una evaluación	Los parámetros que definen una evaluación y cómo esta se va a realizar, incluyendo los temas críticos, metodología general, plan de recopilación de datos y métodos de análisis para la evaluación.
Efectividad	Grado en el cual un proyecto logró los resultados previstos y, por tanto, alcanzó su propósito y contribuyó a su fin.
Eficiencia	El grado hasta el cual se ejecutaron, administraron y organizaron las actividades de un proyecto de una manera apropiada al menor costo posible para rendir los productos y/o componentes esperados.
Evaluación ex-ante	Una determinación o estimación de necesidades de evaluación, aplicada en la "fase ex-ante" del ciclo de evaluación, que incluye estudios de factibilidad, la identificación de los objetivos del proyecto y todas aquellas otras funciones realizadas antes de comenzar.
Evaluación ex-post	Evaluación realizada después de haber concluido la ejecución del proyecto. En el BID, la evaluación ex-post suele hacerse de 1 a 3 años después de la terminación del proyecto una vez completado el informe de terminación del proyecto (PCR) y se concentra en las áreas de eficiencia, efectividad, efectos y propósito. También se le llama "evaluación <i>a posteriori</i> ".
Evaluación de impacto	Evaluación ex-post realizada generalmente cinco años después de haber concluido un proyecto, que se concentra en el fin y el propósito del proyecto (tal como se les define en el Análisis del Marco Lógico), así como en su "sostenibilidad" y efectos imprevistos.
Evaluación operativa	Evaluación realizada mientras un proyecto está en ejecución. Puede referirse tanto a la gestión como a las actividades del proyecto, y/o productos del proyecto. También se le llama de medio término.
Evaluabilidad	El grado hasta el cual el diseño de un proyecto ha sido definido (en términos de hitos, indicadores y otros parámetros de tal manera que permita que su posterior evaluación sea posible
Experiencia Adquirida	Hipótesis de acción, basada en las conclusiones de una o más evaluaciones, que está relacionada con un principio de aplicación general.

Impactos/efectos	Tal como se definen en el enfoque de Análisis del Marco Lógico, los impactos y efectos se refieren a las consecuencias planeadas y/o no previstas de un proyecto; los efectos generalmente se relacionan con el propósito, mientras que los impactos se refieren a su fin.
Indicador	La especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro de un objetivo.
Monitoreo	Procedimiento empleado para comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución de un proyecto, mediante la identificación de los aspectos limitantes y/o ventajosos que culmina recomendando medidas correctivas para optimizar los resultados deseados.
Sesgo	El grado hasta el cual un intento de medición o un método subestima o sobreestima sistemáticamente un valor.
Validez	La medida en que las conclusiones de una evaluación están justificadas por los datos presentados.
Validez externa	La medida en la cual una conclusión emergente de una evaluación pueda ser aplicada y/o fuera ligada a personas, objetos o eventos distintos de los que fueron objeto de tal evaluación.
Validez interna	La medida en que una conclusión emergente de una evaluación efectuada dentro de un ámbito determinado, está respaldada por los datos disponibles.

## INTRODUCCIÓN

La Oficina de Evaluación (EVO) se complace en distribuir la primera de una serie de guías sobre evaluación como parte de sus actividades de capacitación y diseminación. El objetivo de esta Guía de Evaluación es presentar al personal de la Sede y Representaciones del Banco información sobre varias herramientas destinadas a facilitar la evaluación de proyectos a nivel de diseño, ejecución o monitoreo, y terminación/impacto. En todo el documento la palabra "evaluación" es usada en forma genérica, es decir, como análisis que se realiza en todas las fases del proceso de desarrollo.

Esta Guía se divide en seis capítulos. El Capítulo I da una visión general de la evaluación, y en él se describe el cambio del paradigma de la evaluación, que enfatiza el aprendizaje y la retroalimentación durante el ciclo del proyecto. Define a los involucrados en las evaluaciones del BID y el marco de referencia del Sistema de Evaluación del Banco. En los Capítulos II a IV se describe cuán esencial es la aplicación de la evaluación para el diseño del proyecto en la fase de preparación, el monitoreo del proyecto en la fase de ejecución, y el impacto del proyecto en (o después de) la fase de terminación. El Capítulo V está dirigido a aquellos usuarios a quienes les pueda corresponder o a quienes se les pida supervisar evaluaciones formales de medio término, y/o operativas, y ex-post, a quien le ofrece un proceso acotado para asegurar una evaluación satisfactoria y eficaz. El Capítulo VI destaca la importancia de desarrollar una capacidad en evaluación para aumentar la probabilidad de que los proyectos alcancen resultados eficaces y deseables. Por último, caracteriza el rol de EVO en respaldo del proceso de evaluación del Banco.

Esta guía de evaluación será complementada por sesiones de capacitación, tal como se está haciendo con el Marco Lógico en la Sede y las Representaciones. Este manual es un documento flexible, diseñado para evolucionar y cambiar a medida que aprendamos juntos a través de su utilización.

# I LA EVALUACIÓN EN EL BANCO

## A. UNA NUEVA ERA DEL DESEMPEÑO DE LOS PROYECTOS Y LA EVALUACIÓN EN EL BANCO

El Banco Interamericano de Desarrollo está entrando en una nueva era en la que se destaca el desempeño de los proyectos. El Banco se ha comprometido a mejorar el desempeño y los resultados de las inversiones para el desarrollo. A esos fines, está definiendo medios para mejorar tal desempeño/resultados en sus estrategias y políticas globales, así como en los proyectos y programas de países; particularmente los que se dirigen a beneficiarios de bajos ingresos, la mujer en el desarrollo, el ordenamiento ambiental y apoyo a microempresarios.

El *"Informe sobre el Octavo Aumento General de los Recursos del BID"* de la Asamblea de Gobernadores del Banco, señala que éste "comenzará a trabajar en forma más sistemática con los prestatarios para evaluar la sustentabilidad financiera de los proyectos de los sectores sociales..." Para ello las evaluaciones vinculadas estratégicamente a todas las etapas del ciclo del proyecto realizadas eficazmente, con la participación de gerentes y profesionales, prestatarios y agencias ejecutoras, pueden ser herramientas vitales para mejorar el desempeño de los proyectos patrocinados por el BID.

Las buenas evaluaciones pueden ayudar a mejorar el desempeño de un proyecto en todas las etapas de su ciclo y también proporcionar información para mejorar las políticas y procedimientos del Banco. Las evaluaciones planeadas y ejecutadas cuidadosamente también pueden: 1) ayudar a analizar el desempeño del Banco en las etapas de definición y planificación de los proyectos y en la supervisión de su ejecución; 2) medir el progreso obtenido en la consecución de los objetivos de los proyectos, esencial para una buena gestión; 3) respaldar el desempeño de las agencias ejecutoras mediante el monitoreo y la capacitación en métodos de evaluación; 4) medir hasta qué punto se alcanzan los resultados previstos y analizar los factores que obstaculizaron o contribuyeron a este logro; y 5) evaluar los efectos e impactos de los proyectos sobre sus beneficiarios.

Asimismo, la evaluación de proyectos genera productos que ayudan a los gerentes y directores a:

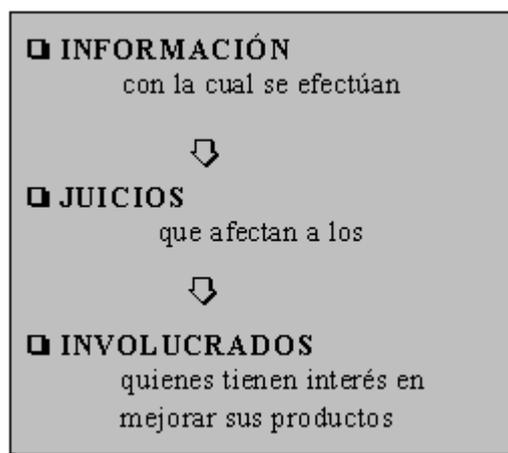
- mejorar el desempeño de proyectos nuevos y en ejecución
- escoger entre varias alternativas de desarrollo
- conocer las prácticas óptimas en un campo determinado
- mejorar la sustentabilidad de los proyectos

## B. LA EVALUACIÓN COMO DISCIPLINA

La evaluación implica la aplicación de métodos rigurosos para determinar el progreso de un proyecto en el proceso de alcanzar su objetivo durante su ejecución, o bien para determinar si logró y cómo logró, o no, dicho objetivo. El proceso de evaluación combina diferentes tipos de información con los criterios y puntos de vista de las personas participantes o afectadas. Utiliza herramientas de campos tales como la estadística, economía y antropología, y está basada fundamentalmente en los conceptos y procedimientos de la metodología de investigación científica. No obstante, más que nada, la evaluación interna en una institución como el Banco también se basa en un contexto de evaluación institucional proporcionado por los involucrados en el Sistema de Evaluación del Banco (BES).

### 1. La evaluación como concepto

Aunque existen varias definiciones de la evaluación, todas incorporan los tres principios siguientes:



#### Definición de la Evaluación por la OCDE/CAD

El grupo de expertos en Evaluación de Programas de Asistencia Internacional de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico/Comité de Asistencia para el Desarrollo (OCDE/CAD), ha definido la evaluación de la manera siguiente: "un escrutinio -- lo más sistemático y objetivo posible -- de un proyecto, programa o política en ejecución o terminado, y sus dimensiones de diseño, ejecución y resultados. El propósito es determinar la pertinencia y logro de los objetivos y la eficiencia, efectividad, impacto y sustentabilidad del desarrollo." Una evaluación debe proporcionar **información** que sea **creíble** y útil, para permitir la incorporación de la experiencia adquirida en el proceso **de adopción de decisiones** tanto del **prestatario como de los donantes**. (OCDE/CAD, 1991).

## 2. La evaluación como proceso dinámico

Tradicionalmente se ha considerado que la evaluación de proyectos se concentra en el análisis *ex-post*. La práctica actual considera a la evaluación como una actividad vital de tipo continuo que no solo proporciona información correctiva a nivel de los proyectos, sino también un entendimiento de los problemas a nivel de programa, política y estrategia. Además, mientras más se aproxima la evaluación a la dimensión política, más se aleja de un enfoque cuantitativo y se acerca a uno cualitativo.

### C. EVOLUCIÓN DE LA PRACTICA DE LA EVALUACIÓN

En los últimos cien años, la evaluación ha evolucionado desde un enfoque unidimensional llevado a cabo por un solo evaluador, que generalmente provenía del campo técnico que se estaba evaluando, hasta convertirse en una actividad multidimensional concentrada en múltiples niveles de un proyecto, en la que participa una gran variedad de generadores de productos de evaluación, así como usuarios de los resultados de una evaluación. En la actualidad, en lugar de basarse únicamente en los puntos de vista de un solo evaluador en distintas etapas, un grupo mucho mayor de involucrados ayuda a dar forma a la evaluación y a interpretar sus hallazgos.

Estas "etapas" solo deben tomarse aquí como conceptos introductorios, pues la realidad es más compleja, particularmente en la actualidad porque la evaluación comienza a evolucionar de una actividad en su mayor parte *ex-post* para convertirse en una

herramienta utilizada cada vez con más frecuencia para fines de monitoreo. La meta de la evaluación básicamente ha pasado de la auditoría y culpabilidad a la meta actual del entendimiento y el aprendizaje en función de experiencias adquiridas.

ETAPAS EN LA CONCEPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
ETAPA	INTERÉS
<b>Primera generación</b> Medición (fines del Siglo XIX)	Identificación del nivel de logro de ciertos objetivos específicos, mediante la medición cuantitativa con instrumentos unimodales.
<b>Segunda generación</b> Descripción/Comparación (Décadas de 1920 a 1950)	Identificación del nivel de conjuntos de aspectos optimizadores y limitantes con respecto a ciertos objetivos establecidos; comparación de enfoques usando métodos experimentales, o de fenómenos, en grupo y situaciones, de ocurrencia natural.
<b>Tercera generación</b> Servicios de Valor (Décadas de 1950 a 1980)	Comparación de resultados múltiples con metas y normas establecidas <i>a priori</i> ; evaluación normativa relacionada con datos de referencia e indicadores.
<b>Cuarta generación</b> Transparencia, responsabilidad ejecutiva y desempeño (Década de 1980 a la fecha)	Tranparencia, responsabilidad ejecutiva y desempeño coordinados por medio del análisis de todos los datos disponibles, usando una variedad de métodos y mediciones múltiples, e incorporando el conocimiento, las perspectivas y los valores de todos los involucrados.

### 3. Modelos lógicos

Desde fines de los años setenta, las agencias internacionales de desarrollo han integrado algunos aspectos de la evaluación en el diseño de proyectos, particularmente por medio del método de Análisis del Marco Lógico. Esto ha hecho avanzar el uso de modelos de evaluación que vinculan el desempeño a la planificación, diseño, ejecución, monitoreo y terminación de proyectos. El Banco cada día utiliza más el sistema del marco lógico para vincular la evaluación a los proyectos, tal como se explica en el Capítulo IV de este manual.

#### D. TIPOS DE EVALUACIONES

En base a las relaciones que existen entre el ciclo de proyectos y las herramientas y los productos de evaluación aquí descritos, en el cuadro siguiente se presentan los dos tipos principales de evaluación: "formativa", que ocurre durante las etapas de preparación y ejecución del proyecto, y "sumativa", que se realiza al terminar, y después de terminado el proyecto.

En el cuadro siguiente se muestran los ciclos y etapas de evaluación de proyectos y sus correspondientes herramientas formales de evaluación. Los productos finales de la evaluación constan de los "documentos" propiamente dichos, tal como son producidos en cada etapa; y los "resultados del proceso", según se generan de las decisiones sobre estrategia y política del Directorio y la Administración del Banco. El cuadro revela que los informes de evaluación no tienen que limitarse al aprendizaje "sumativo" después de la ejecución del proyecto. La evaluación *formativa*<sup>(1)</sup> también juega un papel muy importante. Los servicios de evaluación se deben extender más eficazmente a las etapas de preparación e implantación del ciclo del proyecto mediante métodos y técnicas de evaluación *formativa*.

<b>Cuadro No. 1: EVALUACIÓN, CICLO, HERRAMIENTAS Y PRODUCTOS DEL PROYECTO</b>				
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Ciclo del Proyecto</b>	<b>Herramientas Formales de Evaluación</b>	<b>Productos</b>	
			<b>Documentos</b>	<b>Resultados del Proceso</b>
<b>Aprendizaje formativo: "Durante"</b>	Preparación Evaluación ex-ante	- Marco Lógico - Instrumentos de análisis económico, financiero e institucional - Diagnóstico de evaluabilidad - Listado de datos de referencia	Documento de Préstamo Documento de Proyecto	Diseño de proyectos mejorado y "evaluables"
	Ejecución Evaluación Concurrente	- Seguimiento de Ejecución y Monitoreo. - Evaluación intermedia de ejecución	Informes semestrales de Proyecto Gestión de Cartera	Ejercicios de Proyectos Mejorados Mejor desempeño de los proyectos
<b>Aprendizaje sumativo: "Después"</b>	Terminación Evaluación ex-post	- Evaluación ex-post - Evaluación de impacto de desarrollo	El BID utiliza "cuatro documentos formales" <sup>(2)</sup> PCR/BEP/PPR/OER (todos los cuales contribuyen a los resultados del proceso)	"Pipeline" mejorado; Diseño de Proyectos; Políticas y Estrategias.
+ Las evaluaciones de impacto examinan efectos e impactos tecnológicos, institucionales, económicos, políticos,				

### **E. LA INVERSIÓN EN LA EVALUACIÓN A LO LARGO DEL CICLO DEL PROYECTO**

La evaluación no tendrá mucho impacto en el mejoramiento del desempeño de los proyectos a menos que se planifique, administre e integre en todas las etapas del ciclo del proyecto. Si se respalda adecuadamente y se administra como es debido, la evaluación debería producir una mejor participación de la responsabilidad ejecutiva y del desempeño de proyectos y programas.

<b>LA EVALUACIÓN A LO LARGO DEL CICLO DEL PROYECTO</b>	
<b>PREPARACIÓN DEL PROYECTO</b>	El proceso de evaluación genera información sobre experiencia adquirida y prácticas óptimas que pueden sugerir mejores enfoques para el diseño de nuevos proyectos. En esta etapa, un proyecto debe incluir datos de referencia e indicadores de desempeño que son esenciales para el

	trabajo futuro de monitoreo y evaluación del desempeño de los proyectos. A este nivel, la introducción de los principios de evaluación se considera "formativa", pues sienta las condiciones para la evaluación futura.
<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>	En esta etapa el proceso de evaluación adopta la forma de monitoreo continuo, aunque en ciertos casos el Banco, y algunas veces los prestatarios, también hacen evaluaciones formales operativas durante la ejecución del proyecto. La evaluación durante la ejecución es considerada "formativa", porque su propósito es respaldar la mejora continua de la ejecución del proyecto.
<b>TERMINACIÓN DEL PROYECTO</b>	El proceso de evaluación después de la terminación del proyecto reexamina la identificación y diseño original e indaga sobre su ejecución y desempeño de desarrollo. En esta etapa, la evaluación se considera "sumativa".

El proceso descrito de la evaluación a lo largo del ciclo del proyecto generalmente requiere que los recursos internos y externos que contribuyen a una operación se combinen adecuadamente para contribuir a un desempeño del proyecto que auténticamente contribuya a sus objetivos de desarrollo. Los costos de los recursos necesarios para efectuar evaluaciones continuas de proyectos no deben subestimarse y deben ser adecuadamente programados en los presupuestos anuales del Banco. Sin tal programación, el tiempo que requieren los involucrados principales que participan en la realización de una evaluación puede convertirse en una costosa inversión. Aplicando los principios del Sistema de Evaluación del Banco (BES)<sup>(3)</sup>, la generación de proyectos "evaluables" estaría garantizada desde el inicio del proyecto.

## F. CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN PROCESO DE EVALUACIÓN

Si se busca que el proceso de evaluación contribuya al desempeño e impacto de desarrollo de los proyectos, debe asegurarse a los involucrados o grupos interesados que dicho proceso sea:

### 1. Imparcial

Ello supone neutralidad, transparencia y equidad en el proceso de análisis y generación de conclusiones de evaluación. La unidad evaluadora y el evaluador no puede tener ningún interés personal o conflicto de interés, la imparcialidad debe prevalecer en todos los aspectos del proceso de evaluación.

### 2. Creíble

Lo más esencial de la credibilidad es la confianza que los involucrados y/o interesados tienen en la experiencia e imparcialidad del evaluador y el reconocimiento de la calidad del trabajo de la unidad evaluadora. Una buena evaluación debe aplicar normas claras y estrictas a la calidad del diseño de la evaluación, la confiabilidad y validez de los datos, asegurar el rigor del análisis de tales datos y hacer explícita la conexión lógica entre las conclusiones y las recomendaciones. Además, debe tener en cuenta las necesidades y perspectivas de los diversos involucrados/interesados en la evaluación.

### 3. Útil

La medida cabal del éxito de un proceso de evaluación es su efecto sobre las personas y organizaciones que aprenden de dicho proceso. No puede esperarse que los efectos de los

resultados de una evaluación en los destinatarios de la evaluación sean positivos a menos que tales resultados sean contribuciones oportunas al proceso de adopción de decisiones, y sean presentadas en un lenguaje claro y conciso que los involucrados/interesados puedan entender fácilmente.

#### **4. Participativo**

La práctica contemporánea de la evaluación hace mucho hincapié en la participación de todos los involucrados e interesados, incluyendo compartir la experiencia entre ellos. Así pues, la evaluación debe reflejar los diferentes intereses, necesidades y percepciones de los involucrados.

#### **5. Retroalimentador**

La evaluación debe generar información que contribuya a retroalimentar al proceso de toma de decisiones y el aprendizaje organizacional. Por consiguiente, el encargado de una evaluación también debe asegurar la disseminación sistemática de los resultados obtenidos entre los involucrados, incluyendo los diseñadores de proyectos y la alta administración encargada de formular políticas.

#### **6. Costo/Eficaz**

Como inversión institucional, las evaluaciones deben ponderar la relación entre las exigencias del rigor y la validez de la información y de su análisis con la obtención de un resultado o producto efectivo. Las evaluaciones deben agregar valor a la experiencia del interesado en el respectivo proyecto, y buscar que este resultado sea proporcional a la inversión que hacen los involucrados con sus propios recursos.

### **G. PAPEL QUE DESEMPEÑAN LOS INVOLUCRADOS EN LAS EVALUACIONES DE PROYECTOS DEL BID**

El modelo emergente de evaluación de proyectos implica una asociación entre los productores y los consumidores del proceso y productos de evaluación. Estos involucrados son grupos que han participado en el diseño y/o ejecución del proyecto, como así también quienes participan en el proceso de producir, ejecutar y utilizar los resultados de la evaluación. Debe considerarse que estos involucrados también pueden verse afectados en forma positiva o negativa por los resultados de la evaluación y que distintos involucrados pueden tener distintas posiciones, inquietudes y problemas. La tarea del evaluador consiste en identificar los intereses de estos involucrados y tenerlos en cuenta en el proceso de evaluación.

Los involucrados en las evaluaciones de proyectos del BID pueden dividirse en tres grupos: el patrocinador o promotor de la evaluación, compuesto por el Directorio Ejecutivo, la Administración, el prestatario y la Oficina de Evaluación (EVO); los involucrados primarios, incluyendo los beneficiarios, las Representaciones del BID, los organismos ejecutores y los Gobernadores del BID; y los involucrados secundarios u otras agencias de desarrollo, grupos de interés sectoriales y grupos de investigación.

#### **INVOLUCRADOS EN EVALUACIONES DEL BID**

<p><b>PATROCINANTES DE LA EVALUACION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directorio Ejecutivo del BID</li> <li>- Administración del BID</li> <li>- Prestatario</li> <li>- EVO</li> </ul>
<p><b>INVOLUCRADOS PRIMARIOS</b></p>

- Beneficiarios - Representación del BID - Organismos Ejecutores - Gobernadores del BID
<b>INVOLUCRADOS SECUNDARIOS</b> - Asociados en el proceso de desarrollo - Gestores - Asociados en Investigaciones

**Figura 1**

Los que deben participar más activamente en las evaluaciones de proyectos son los "involucrados primarios" (ver diagrama). Generalmente, entre estos involucrados figuran la organización que administra o patrocina la evaluación (normalmente el Banco y/o el prestatario) y las personas y organizaciones que son los destinatarios del informe de evaluación. Los "involucrados secundarios" son muchos y variados, dependiendo del proyecto y el foco de la evaluación. Tal como ocurre cuando se planifica cualquier proyecto de desarrollo, el evaluador debe analizar las características de los involucrados.

#### **H. LA EVALUACIÓN COMO SISTEMA DENTRO DEL BANCO**

La evaluación en el BID es un sistema de múltiples involucrados integrado por generadores de productos (proyectos) evaluables, generadores de evaluaciones y usuarios de productos de evaluación. Dinámicamente este sistema comienza con la formulación del proyecto, continúa durante la ejecución del proyecto, determinando su eficacia e impacto, y concluye después de haber terminado el proyecto, con una evaluación de su impacto de desarrollo y la integración de los resultados de esta evaluación en la formulación de nuevos proyectos.

En la práctica, este sistema dinámico se basa en:

- las etapas del ciclo del proyecto (según se expresan en los objetivos, procedimientos y actividades del Banco);
- la estructura operativa del Banco y sus responsabilidades departamentales;
- las acciones requeridas de los diferentes involucrados en cada momento donde una etapa del ciclo de un proyecto se vincula con una determinada responsabilidad operativa.

Estos tres elementos constituyen la "matriz" del Sistema de Evaluación del Banco (BES). En el cuadro siguiente se presenta la estructura conceptual de este sistema dinámico.

<b>Cuadro No. 2: MARCO OPERACIONAL DEL BES</b>				
<b>GRUPOS</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>SEDE</b>	<b>REPRESENTACIONES Y PRESTATARIOS</b>	<b>EVO</b>
Evaluación Ex-ante (Formativa)	Estrategias y políticas operativas Programas de país Diseño y aprobación de proyectos	Marcos y lineamientos de las metas del Octavo Aumento de Capital, Desarrollo de programas de país, identificación de proyectos y preparación de proyectos con indicadores para	Establecen lineamientos y puntos de referencia a nivel de país, mantienen diálogos de política con los prestatarios y contribuyen a programas de países y al diseño de proyectos.	Contribuye a la generación de hitos de base, monitoreo y producto e indicadores; proporciona insumos sobre experiencia adquirida, propone criterios de

		evaluación.		seguimiento para proyectos, ofrece apoyo en el uso del marco lógico.
Evaluación Operativa (Formativa)	Administración de Operaciones, Modificaciones a proyectos, PCR, Administración de la Cartera, Examen de Programas de países y políticas/estrategias.	Respalda a las Representaciones en el seguimiento de la ejecución y reformulación de proyectos, examen de los PCRs y preparación de estudios de carteras de países. Seguir/informar sobre el progreso alcanzado y proporcionar información sobre el desempeño de programas y estrategias de países.	Siguen proyectos, producen informes de progreso, negocian y presentan modificaciones a proyectos, (si es necesario), producen PCRs, y preparan análisis de carteras, evaluaciones operativas de proyectos y evaluaciones de programas de países.	Ofrece apoyo a actividades de seguimiento de proyectos, respalda y/o ejecuta evaluaciones (formativas) de seguimiento de proyectos y programas / estrategias de país, respalda mejoras a la producción de PCR y apoya el ejercicio de gestión de carteras. Evalúa ciertas operaciones críticas.
Evaluación ex-post (Sumativa)	De resúmenes sectoriales, proyectos (PCR, BEP, PPR, OER), administración y procedimientos, estrategias y políticas.	Evalúa programas de países, sectores y proyectos específicos, procedimientos de evaluación.	Contribuyen a evaluaciones a nivel de programas de países y de proyectos; contribuyen a los BEP y a examinar procedimientos operacionales.	Produce evaluaciones de estrategias, políticas, programas específicos de países y proyectos, contribuyendo a los BEP y produciendo PPRs y OERs; evalúa

				procedimientos.
Diseminación	Metodologías, Capacitación y Apoyo Técnico.	Examina metodologías de diseño de proyectos, contribuye a la capacitación y aplica prácticas óptimas y herramientas de evaluación en el diseño de proyectos.	Aseguran la aplicación de metodologías de diseño y seguimiento en programas y proyectos.	Produce metodologías de evaluación y manuales de capacitación, ayuda en campos, ejecutivos del Banco y a prestatarios en técnicas de evaluación, asiste en el diseño de proyectos específicos.

**I. LA EVALUACIÓN Y EL DESEMPEÑO**

El Banco se ha comprometido a utilizar la evaluación para desarrollar su capacidad para verificar el desempeño de sus acciones en todas las etapas del ciclo del proyecto. El diagrama siguiente muestra el ciclo de los proyectos, las contribuciones de la función de evaluación en cada etapa del ciclo, y la función principal del desarrollo de esta capacidad de desempeño.

**INCORPORAR LA FIGURA 2 QUE VA EN FICHERO APARTE**

**2. Matrices de evaluación del BID**

En el Banco se utilizan tres matrices básicas de evaluación en las actividades de evaluación:

- El Marco Lógico (ver página 16) y lineamientos para datos de referencia (ver páginas 20 y 21), utilizados en la etapa de preparación (o diseño) del proyecto;
- Un marco que incorpora los conceptos de continuidad de la justificación, eficiencia, eficacia, efectos/impactos y experiencia adquirida, que se utilizan durante la etapa de ejecución/terminación y postterminación o evaluaciones *ex-post*;
- Un marco con campos de evaluación sumativa (estrategia, política, programa, diseño, monitoreo y ejecución, procedimientos, desempeño, poder de sustentación) usados en la etapa *ex-post* para evaluar los impactos.

**3. Importancia del BES**

Estas funciones de evaluación son más fáciles de realizar si, en los niveles de diseño *ex-ante* y de monitoreo de la ejecución, se generan datos de referencia y sistemas de generación de datos e informes de estado de gestión apropiados. La participación de *todos*

los involucrados en el BES (ver página 10) es esencial para asegurar que estas funciones se cumplan.

#### PUNTOS IMPORTANTES

- El proceso de evaluación mejora el desempeño de desarrollo de los proyectos.
- La evaluación incluye a todos los involucrados.
- La evaluación debe ser pertinente para todos los involucrados primarios de los proyectos.
- Las evaluaciones eficaces son imparciales, creíbles, útiles, participativas, retro-alimentadoras y costo eficientes

<sup>1</sup>Véase el cuadro intitulado "Evaluación, Ciclo, Herramientas y Productos del Proyecto en la página 4. ([back](#))

<sup>2</sup>**PCR** Informe de Terminación de Proyecto - determinación sistemática de la cartera del Banco de operaciones terminadas según mandatos de los Manuales de las Representaciones.

**BEP** Informe Ex-post del Prestatario, también llamado Informe de Evaluación del Prestatario - (el BID ya no lo requiere) respalda la capacidad de evaluación del prestatario, así como la consolidación institucional y análisis de nuevos préstamos.

**PPR** Análisis de Ejecución de Proyectos - examina con alcances y metodologías más indagatorias que el PCR: un proyecto, un programa, un sector, lecciones aprendidas y/o mejores prácticas.

**OER** Informe de Evaluación de Operaciones - compara las proyecciones con los logros obtenidos, estudia los impactos económicos y sociales, hipótesis originales y factores que contribuyen al éxito del proyecto o lo obstaculizan. ([back](#))

<sup>3</sup> Más adelante se ofrece información sobre el Sistema de Evaluación del Banco. ([back](#))

## II LA EVALUACIÓN Y LA PREPARACIÓN DE PROYECTOS

### A. LA EVALUACIÓN Y EL DISEÑO DE PROYECTOS

Este capítulo explica cómo la evaluación puede mejorar el diseño y la planificación de proyectos, estableciendo así las condiciones para las actividades de evaluación que se deben llevar a cabo a lo largo del ciclo del proyecto. Comienza examinando los pasos destinados a asegurar que el proyecto responda a la problemática identificada y tenga un propósito claramente definido, ya que estos dos atributos son fundamentales para asegurar un buen desempeño de desarrollo de los proyectos y facilitar las actividades correspondientes de evaluación. Considera luego los productos de evaluación que se generan en esta etapa del proyecto. Cabe enfatizar que para todo ello, algunos de los aspectos más importantes del diseño de un proyecto son:

1. establecer un entendimiento claro de la problemática a resolver;
2. incorporar en el diseño del proyecto las experiencias adquiridas de operaciones anteriores; y
3. establecer dentro del diseño del proyecto las condiciones para una evaluación efectiva, tanto durante la etapa de ejecución como ex-post.

Cabe aclarar que estas consideraciones no sustituyen a los instrumentos de análisis económico, financiero, técnico e institucional del Banco, aunque sí los complementan.

#### 1. Matriz de evaluación para el diseño de proyectos

El Marco Lógico es un instrumento que se puede usar en la fase *ex-ante* o de diseño de los proyectos en el proceso de evaluación. Aunque en esta guía no es posible incursionar en todos los detalles del método del marco lógico, se tratará de ofrecer una sinopsis del mismo. Para el lector que quiera más detalles, véase el Anexo I de esta Guía.

#### 2. Preparación para la producción de un marco lógico

Una parte vital del trabajo de un evaluador consiste en determinar si un proyecto ha tenido éxito en resolver la problemática de desarrollo para la cual fue diseñado. En muchos proyectos ello ha sido difícil ya que, a la hora de diseñar el proyecto, no se entendió bien la problemática, y no quedó establecida su vinculación con la solución proporcionada por el proyecto.

#### 3. Análisis de los involucrados o partes interesadas

Este análisis contribuye a describir las características e interacciones entre los grupos que intervienen directa o indirectamente en la problemática para la cual se busca una solución por la vía de un proyecto de inversión. Se trata de comprender sus intereses respectivos en relación con la problemática identificada; sus percepciones de los problemas relacionados con la problemática, los recursos (políticos, legales, humanos, financieros, etc.) de que disponen para contribuir a resolver dicha problemática, sus respectivos mandatos con respecto a la situación emergente del problema, cómo pueden reaccionar ante una posible estrategia para el proyecto, y los conflictos existentes o potenciales entre ellos. Este análisis de involucrados es una fuente útil de información para la evaluación del proyecto durante su ejecución, y por lo tanto es importante efectuarlo y entender los papeles que desempeñan estos actores en la ejecución del proyecto.

#### 4. El árbol de problemas

El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas

por los involucrados en relación con el problema en cuestión. Confirmado el mencionado encadenamiento causa/efecto, se ordenan los problemas principales permitiendo al equipo de diseño identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del proyecto. Esta clarificación de la cadena de problemas permite mejorar el diseño, efectuar un monitoreo de los "supuestos" del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado el proyecto, facilita la tarea del evaluador, quien debe determinar si los problemas han sido resueltos (o no) como resultado del proyecto. En el cuadro se presenta un ejemplo simplificado de árbol de problemas, donde se muestra la situación de un servicio de autobuses urbano y se identifican las relaciones de causa/efecto entre los problemas principales.

## 5. El árbol de objetivos

Los problemas de desarrollo identificados en el árbol de problemas se convierten, como soluciones, en objetivos del proyecto como parte de la etapa inicial de diseñar una respuesta. Los objetivos identificados como componentes o productos de un proyecto se convierten en los medios para encarar el problema de desarrollo identificado y proporcionar un instrumento para determinar su impacto de desarrollo. En el cuadro aparece un árbol de objetivos en el que se utilizan los problemas señalados en el árbol de problemas.

**INCORPORAR FIGURA 3 Y FIGURA 4**

## B. LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

El marco lógico es uno de los principales instrumentos utilizados hoy en día por las agencias de desarrollo para el diseño y planificación de proyectos. Concebido para la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) a fines de los años setenta, el marco lógico es una herramienta de trabajo con la cual un evaluador puede examinar el desempeño de un proyecto en todas sus etapas. Este tipo de instrumento metodológico ofrece las siguientes ventajas:

- claro análisis de la relación de medios/fines de las actividades del proyecto que conducen a productos (o componentes) requeridos para lograr el propósito establecido para contribuir al logro de un fin (u objetivo de desarrollo);
- especificación precisa de las actividades de un proyecto y de sus costos;
- descripción de indicadores de desempeño y fuentes de verificación de tales indicadores;
- especificación de los supuestos (o riesgos) principales que podrían condicionar el éxito del proyecto; y
- un marco de referencia para identificar las experiencias adquiridas e incorporarlas a otros proyectos.

El marco lógico es, pues, un instrumento que ayuda a los diseñadores de proyectos a entender mejor la naturaleza de los problemas que están tratando de resolver. La matriz del marco lógico está basada en dos principios básicos: primero, las relaciones lógicas verticales de causa-efecto entre las diferentes partes de un problema, que corresponden a los cuatro niveles o filas de la matriz que relacionan las actividades (o insumos), los componentes (o productos), el propósito y el fin como el conjunto de objetivos jerarquizados del proyecto; segundo, el principio de la correspondencia (lógica horizontal), que vincula cada nivel de objetivos a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a las condiciones que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (o supuestos principales). Para seguir la descripción que se hará a continuación, se recomienda hacer referencia al Cuadro 3.

**INCORPORAR CUADRO 3**

### 1. Lógica vertical

El marco lógico ayuda a sistematizar y aplicar un enfoque sistemático y racional al diseño, ejecución y evaluación de proyectos. En los Cuadros 3 y 4, la lógica vertical postula que si contribuimos con ciertas actividades (o insumos), produciremos ciertos componentes (o resultados): por lo tanto, existe una relación necesaria y suficiente entre las actividades y sus componentes correspondientes, siempre y cuando los supuestos identificados sean confirmados en la realidad de la ejecución y posterior uso de los productos. En el nivel siguiente de la lógica vertical de la matriz volvemos a hacer una inferencia causal. Si el proyecto produce estos componentes (o resultados), y los supuestos de este nivel se ratifican, se logrará el propósito (la hipótesis) (los componentes son condiciones necesarias y suficientes siempre y cuando los supuestos también se confirmen en la realidad de la ejecución). Siguiendo hasta el nivel de objetivo superior (fin), si se logra el propósito, y se confirman los supuestos de este nivel, se habrá contribuido de manera significativa a alcanzar el fin (es decir, el propósito es necesario, pero no suficiente).

## **2. Lógica horizontal**

En términos prácticos, la dimensión horizontal es una descripción de cómo los gerentes de proyectos, el responsable del monitoreo de la Representación, y los evaluadores, pueden medir el nivel de logro de los resultados esperados a cada nivel de objetivos. En los cuadros ya mencionados, la segunda columna describe lo que hemos llamado "indicadores". Estos son determinados en la etapa de diseño, y deben ser medidas cuantitativas y cualitativas del estado de ejecución de componentes, del logro del propósito (efecto directo del proyecto) o la magnitud de la contribución hacia el logro del fin (impacto de desarrollo). La tercera columna explica a través de qué medios se verificarán los indicadores, especificando las fuentes de información y métodos que se emplearán. La cuarta columna a la que ya hemos hecho referencia en el punto anterior, es donde se describen los supuestos (y su jerarquía) que deben materializarse para asegurar el logro de las acciones o productos de cada nivel y a su vez se transformen en lo esperado, en el objetivo del nivel superior subsiguiente.

## **3. Indicadores**

Como ya se señalara, éstos son el eje que define la recopilación de los datos necesarios para efectuar el seguimiento de la ejecución del proyecto y su posterior evaluación. Los indicadores deben ser especificados con cuidado y precisión. El marco lógico debe incluir indicadores para todos los niveles de objetivos, pero al mismo tiempo el número de los mismos debe ser cuidadosamente elegido para que sea el mínimo necesario para poder asegurar veracidad, pero con eficacia gestionaaria. Al fijar indicadores, es preciso que se definan de manera tal que queden claros los niveles de cantidad, calidad y tiempo requeridos para asegurar que se alcance el siguiente nivel de objetivos.

Estos indicadores son muy importantes porque enmarcan las características de las respuestas operativas a los problemas que está tratando de resolver el proyecto. Además, proporcionan un punto de referencia para la recopilación de datos en la etapa de preparación y una "carta de navegación" para guiar las actividades de gestión/monitoreo y evaluación del proyecto. La primera función se presenta más adelante en este capítulo; la segunda, en los capítulos IV, V y VI.

En el Cuadro 4 se presenta una síntesis de la matriz de marco lógico. Este es seguido de un ejemplo de marco lógico derivado del caso usado para los árboles de problemas y objetivos ya presentados en este capítulo.

## **4. Supuestos**

Tal como se ha mencionado en las secciones anteriores para que la lógica vertical (de causa efecto) sea "válida", la gestión del proyecto depende de la verificación o confirmación de los supuestos establecidos. Estos se especifican, para cada nivel de objetivo, en la cuarta columna del marco lógico. Quizás lo más importante de los supuestos es reconocer que se

trata de elementos que implican riesgo relacionados con el entorno del proyecto, que están fuera del control de la gerencia del proyecto y de la agencia ejecutora.

<b>Cuadro No. 4: LA ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO</b>			
<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<p><b>FIN</b> El <u>Fin</u> es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicas en términos de cantidad, calidad y tiempo. (grupo social y lugar, si es relevante).</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se <u>lograron</u>. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "<u>sustentabilidad</u>" (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.</p>
<p><b>PROPÓSITO</b> El <u>Propósito</u> es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que se desea lograr.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se <u>están logrando</u>. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.</p>
<p><b>COMPONENTES</b> Los <u>Componentes</u> son las obras, servicios, y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.)</p>	<p>Los indicadores de los Componentes son descripciones breves, pero claras de <u>cada uno de los Componentes que tiene que terminarse durante la ejecución</u>. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.</p>	<p>Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.</p>
<p><b>ACTIVIDADES</b> Las <u>Actividades</u> son las tareas que el ejecutor debe cumplir <u>para completar cada uno de los Componentes del proyecto</u> y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente.</p>	<p>Este casillero contiene el presupuesto para cada Componente a ser producido por el proyecto.</p>	<p>Este casillero indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los Componentes del proyecto.</p>

Cuadro No. 5: MARCO LÓGICO PARA EL DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DEL BID Ejemplo: Caso de Proyecto de Transportes			
PAÍS:		EQUIPO DE PROYECTO _____:	
PROYECTO:		PROYECTO NO.:	
FECHA ESTIMADA DE INICIO DEL PROYECTO:			
FECHA ESTIMADA DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO:			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN DEL PROYECTO</b> Aumenta el uso del servicio de autobuses urbano (SAU).	- El número de pasajeros aumenta de $X_0$ en el año base a $X_3$ a fines del año 3, $X_4$ a fines del año 4, $X_5$ para Diciembre 2002 y $X_6$ para diciembre 2003. - El número de quejas de pasajeros disminuye de $B_0$ en el año base a $B_3$ a fines del año 3, $B_4$ a fines del año 4, $B_5$ para Diciembre del 2002 y $B_6$ para diciembre del 2003.	- Las estadísticas auditadas de la Compañía de Autobuses de la Ciudad son notificadas al Consejo de la Ciudad. - Resultados de encuestas entre pasajeros.	
<b>PROPÓSITO DEL PROYECTO</b> El servicio ofrecido por SAU es confiable.	- La tasa de accidentes disminuye de $Y_0$ en el año base a $Y_1$ a fines del año 1, $Y_2$ a fines del año 2, $Y_3$ a fines del año 3 e $Y_4$ al final del proyecto (diciembre del 2001). - El número de demoras (+/- 5 minutos) baja de $Z_0$ en el año base a $Z_1$ a fines del año 1, $Z_2$ a fines del año 2, $Z_3$ a fines del año 3 y $Z_4$ al final del proyecto (diciembre del 2001).	- Estadísticas del Departamento de Caminos de la Ciudad. - Estadísticas del Departamento de Policía de la Ciudad. - Las estadísticas auditadas de la Compañía de Autobuses de la Ciudad son notificadas al Concejo de la Ciudad.	- El precio relativo del combustible se mantiene estable.
<b>COMPONENTES DEL PROYECTO</b> 1. Los choferes conducen con cuidado 2. Los autobuses se encuentran en buen estado. 3. Los itinerarios y el uso de los autobuses han sido optimizados.	- Las infracciones del reglamento de seguridad disminuyen de $S_0$ en el año base a $S_1$ a fines del año 1, $S_2$ a fines del año 2, $S_3$ a fines del año 3 y $S_4$ al final del proyecto (diciembre del 2001). (1) - Los autobuses incapacitados disminuyen de $J_0$ en el año base a $J_1$ a fines del año 1, a $J_2$ a fines del año 2, a $J_3$ a fines del año 3 y a $J_4$	- Las estadísticas auditadas de la Compañía de Autobuses de la Ciudad son notificadas al Concejo de la Ciudad. - Las estadísticas auditadas de la Compañía de Autobuses de la Ciudad son notificadas al Concejo de la Ciudad. - Datos básicos del censo; las actualizaciones son del censo mensual	- (El Concejo Municipal aprueba sendas especiales para los autobuses).

	<p>a final del proyecto (diciembre del 2001). (2)</p> <p>- Los residentes de la ciudad que viven dentro de un radio de 3/4 km de las paradas del autobús en horas pico aumenta de <math>R_0</math> en el año base a <math>R_1</math> a fines del año 1, <math>R_2</math> a fines del año 2, <math>R_3</math> a fines del año 3 y <math>R_4</math> al final del proyecto (diciembre del 2001). (3)</p>	<p>actual de población realizado por la Oficina Nacional de Estadísticas.</p>	
<p><b>ACTIVIDADES DEL PROYECTO</b></p> <p>1.1 Entrenar choferes de autobús.</p> <p>1.2 Ofrecer incentivos por conducir con cuidado.</p> <p>1.3 Mejorar las condiciones de trabajo.</p> <p>1.4 Introducir reglamento de seguridad y sistema de inspección.</p> <p>2.1 Tener existencias de equipos y partes de repuesto.</p> <p>2.2 Mejorar el taller de reparaciones.</p> <p>2.3 Establecer un calendario para el reemplazo de autobuses.</p> <p>3.1 Optimizar las rutas e itinerarios.</p> <p>3.2 Dotar los autobuses con radios para comunicaciones.</p> <p>3.3 Establecer una estación de comunicaciones en la terminal central de autobuses.</p> <p>3.4 Recopilar estadísticas sobre cumplimiento con itinerarios y reglamento de seguridad.</p> <p>4.1 Establecer un programa continuo de encuestas entre pasajeros</p>	<p>P R E S U P U E S T O</p>	<p>DOCUMENTOS SOBRE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO</p>	<p>- El mantenimiento y reconfiguración de caminos por el Departamento de Obras Públicas de la Ciudad es adecuado.</p> <p>- (El sindicato de choferes está de acuerdo con la estrategia del proyecto).</p> <p>- (Los derechos de importación sobre las piezas de vehículos no aumentan).</p> <p>- (Los ingresos por concepto de pasajes son suficientes para reemplazar los autobuses).</p> <p>- (El Concejo de la Ciudad aprueba un itinerario y rutas). revisados).</p>

### C. EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DE PROYECTOS

Todos los que participan en el diseño y la aprobación de proyectos deberían cerciorarse de que cada proyecto nuevo podrá beneficiarse de futuros procesos de evaluación. En la etapa de diseño se debería incorporar una tarea de verificación de la futura "evaluabilidad" del proyecto, y los documentos presentados para la aprobación del proyecto deberían incluir un Marco Lógico y demás elementos que garanticen tal "evaluabilidad".

La verificación de "evaluabilidad" de un proyecto es una tarea que debería realizar el Equipo de Proyecto para determinar hasta qué grado el diseño descrito en los documentos del proyecto permite realizar un monitoreo y una evaluación adecuados. Dicha verificación:

- ayudará al Equipo de Proyecto asegurar que el proyecto es de la más alta calidad técnica;
- asegurará que la estrategia de ejecución del proyecto proporciona criterios adecuados para su monitoreo y evaluación;
- indicará hasta qué punto se han incorporado las lecciones y experiencias de otros proyectos;
- asegurará que se están siguiendo los principios del marco lógico.

Para esta verificación de "evaluabilidad" de los proyectos, se sugieren las siguientes guías:

<b>Cuadro No. 6: GUÍA DE VERIFICACIÓN DE EVALUABILIDAD</b>	
<b><i>Requisitos de Evaluabilidad</i></b>	<b><i>Párrafo No.</i></b>
<b><i>Objetivos</i></b>	
El problema que el proyecto se dirige a resolver ha sido identificado y analizado.	
Se ha determinado a qué involucrado(s) corresponde el problema o necesidad.	
Las causas del problema han sido identificadas y jerarquizadas.	
Los objetivos a lograr han sido definidos consistentemente.	
Las experiencias adquiridas de operaciones anteriores han sido tomadas en cuenta.	
<b><i>Indicadores</i></b>	
Las condiciones (físicas, institucionales, económicas y sociales) previas a la ejecución del proyecto han sido descritas.	
Los datos del año base (o de arranque) previos a la ejecución del proyecto han sido incluidos.	
Si no existen datos del año base, el diseño del proyecto incluye su generación.	
Se incluyen datos del año base, metas u otra evidencia para hacer monitoreo y determinar el logro de los objetivos.	
<b><i>Productos</i></b>	
Los bienes y servicios que el proyecto generará han sido identificados y descritos.	
Se ha previsto una descripción de cuándo y cómo los beneficiarios utilizarán los bienes y servicios generados por el proyecto.	
Los beneficios derivados del uso de los bienes y servicios a ser generados por el proyecto han sido identificados.	
<b><i>Supuestos</i></b>	
Los individuos, grupos, instituciones y otras organizaciones que pudieran afectar, positiva o negativamente, la ejecución del proyecto han sido identificadas.	
Los elementos que están fuera del control directo de la	

gerencia del proyecto y que pudieran afectar la viabilidad del proyecto, de sus productos y objetivos han sido identificados y descritos.	
---	--

Cuadro No.7: ESTRUCTURA DE PROYECTO: DATOS DE REALIZACIÓN				
ETAPA DEL CICLO DE PROYECTO	TIPOS DE HITOS	TEMAS CLAVES	EJEMPLOS DE INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<b>CONDICIÓN AL COMIENZO DEL PROYECTO</b>				
<b>SITUACIÓN:</b> a ser cambiada como resultado del proyecto y sus objetivos (ex-ante). (Para usuarios del Marco Lógico: se refiere a Análisis de Involucrados y de Problemas)	<b>HITOS DEL AÑO BASE:</b> o cero del sistema de indicadores del proyecto.	(a) <b>problema o necesidad identificado y analizado</b> (b) <b>causas</b> del problema identificadas y analizadas (c) <b>datos</b> sobre las condiciones iniciales de la problemática (físicas, económicas, sociales, de género, financieras, institucionales, ambientales, etc.) (d) identificación de los <b>involucrados</b> en el proyecto (i.e. población que se beneficiará del proyecto, organizaciones públicas y privadas interesadas, organizaciones públicas y privadas que podrían obstaculizar el proyecto) y listado de los <b>supuestos</b> sobre el comportamiento de los involucrados y/o <b>acontecimientos</b> que podrían afectar la ejecución del proyecto y/o el impacto sobre el desarrollo una vez concluido. (e) <b>experiencia adquirida</b> de operaciones previas	(a) <b>alta mortalidad de niños de entre 0 y 5 años en áreas rurales</b> , de los cuales "x" % con infecciones de la piel, "y" % con enfermedades gastrointestinales, etc. (b) (1) condiciones sanitarias en hospitales; (2) condiciones sanitarias en la casa; (3) desnutrición de los niños; (4) bajo nivel educativo de las madres. (c) (1) "x" número de hospitales sin módulos básicos de saneamiento en pabellones de niños; (2) "x" % del personal de enfermería con sólo "y" años de entrenamiento; (3) "x" % de madres con sólo "y" años de escuela primaria; (4) "x" % de niños menores de cinco años con sólo "y" nivel de nutrición, etc. (d) (1) el empleo de mujeres debe aumentar en la región/país/ciudad, etc; (2) las funciones del Ministerio de Salud serán descentralizadas; etc (e) (1) no se necesitan nuevos hospitales - rehabilitación y mejoramiento de los existentes es suficiente para lograr objetivo del proyecto; (2) no se requiere entrenar más médicos - entrenamiento de personal de enfermería es suficiente; etc.	Se debe identificar medios específicos de verificación para todos los indicadores (i.e., archivos de hospitales y escuelas, fuentes sociales y demográficas, etc.) con la actualidad y periodicidad requerida. Si estas fuentes no existen, la generación de información para convalidar deberá incluirse como actividad del proyecto.
<b>PRODUCCIÓN DE COMPONENTES Y COMPORTAMIENTO DEL PROYECTO</b>				
<b>PRODUCTOS:</b> a ser generados como	<b>HITOS PARA EL MONITOR EO:</b> (a) medir el	(a) <b>bienes y servicios</b> que el proyecto entregará en la etapa intermedia y una vez concluido el proyecto.	(a) Etapa Intermedia: (1) "x" número de hospitales rehabilitados con nivel "y" de calidad de agua para los años "t1", "t2", "t3", etc;	

<p>resultado de las actividades del proyecto durante la ejecución y una vez concluido, o desembolso final (ex-dure). (Para usuarios del Marco Lógico: se refiere a los niveles de Actividades y Componentes)</p>	<p>progreso y la eficiencia en la ejecución del proyecto (observando calendarios y productos previstos) en la etapa intermedia y de terminación. (b) evaluar el comportamiento de supuestos críticos en la medida que afectan la ejecución del proyecto.</p>	<p>(b) <b>supuestos</b> sobre el comportamiento de involucrados y los acontecimientos que están fuera del control directo de la gerencia del proyecto.</p>	<p>(2) "x" número de personal de enfermería capacitados en "y" técnicas de calidad para los años "t1"... , etc.; (a) Una vez concluido: (1) un total de "x" hospitales rehabilitados y capaces de sustentar niveles "y" de calidad de atención médica al grupo de 0 a 5 años para el año "z"; (2) un total de "x" personal de enfermería capacitados al nivel técnico "y" y capaces de asistir en la capacitación de otras enfermeras para el año "z"; etc. (b) (1)"x" número de presupuestos de hospitales son ajustados al nivel "y" para los años "t1"...etc. para facilitar los programas de rehabilitación; (2) "x" número de presupuestos escolares y programas de enseñanza son mejorados en "y" niveles para facilitar la capacitación de madres para los años "t1" ...etc.</p>	
<b>REALIZACIÓN DEL IMPACTO DE DESARROLLO</b>				
<p><b>RESULTADO:</b> o situación deseada después de concluido el proyecto a medida que los productos son utilizados por los beneficiarios (ex-post). (Para usuarios del Marco Lógico: se refiere a los niveles de Propósito y Fin)</p>	<p><b>HITOS DE LA META:</b> miden el uso y la efectividad de los productos del proyecto y evalúan el comportamiento de los supuestos que pueden afectar el impacto de desarrollo del proyecto.</p>	<p>(a) <b>uso</b> que los beneficiarios harán de los bienes y servicios producidos por el proyecto y los beneficios que ellos derivan; (b) <b>Solución, o contribución a la solución, del problema identificado en la etapa "situación" descrita arriba;</b> (c) lista de <b>supuestos</b> sobre el comportamiento de acontecimientos en manos de los prestatarios/beneficiarios, o fuera de su control, una vez concluido el proyecto (desembolso final).</p>	<p>(a) (1) "x" % de personal hospitalario utiliza "y" % de servicios básicos mejorados en "z" número de hospitales; (2) "x" % de enfermeras mejor capacitadas proporcionan atención de nivel "y" a "z" número de niños en el grupo de edad meta, por año; etc. (b) <b>disminución de mortalidad infantil en áreas rurales:</b> (1) tasa de infecciones de niños en el cohorte meta disminuye de "x" a "y" % entre los años "z" y "v"; (2) número de hospitalizaciones de niños en el grupo de edad meta disminuye de "x" % a "y" % entre los años "z" y "v"; etc. (c) (1) todos los supuestos en la etapa de terminación del proyecto se mantienen y se alcanza la sustentabilidad del proyecto en base a las contribuciones de los beneficiarios al mejoramiento</p>	

## D. DATOS DEL AÑO BASE

Estos datos, y sus correspondientes indicadores (véase el Cuadro 8), son muy importantes y tienen por objeto dar una idea de la situación existente antes de que intervenga el proyecto. Describen dicha situación cuantificando los niveles de los indicadores seleccionados de manera que se puedan volver a examinar más tarde para verificar los avances del proyecto o efectuar una evaluación. La expectativa es que los cambios en los niveles de comportamiento de los indicadores tengan una relación verosímil con los efectos del proyecto. Los datos del año base proporcionan un "piso" (o "cero" del sistema de indicadores del proyecto) desde el cual se podrá medir el cambio y probar la fiabilidad, validez y factibilidad de ciertos tipos de información sobre los cuales se puede establecer el seguimiento y la evaluación.

## E. ESTABLECIMIENTO DE DATOS DEL AÑO BASE

A menos de que ya existan, quizá haya que recopilar y/o generar datos del año base para por lo menos algunos de los indicadores fundamentales identificados en el marco lógico del proyecto. Como guía para ello, se puede usar la lista de verificación presentada más abajo para identificar los datos básicos necesarios e indicar cuándo se deben actualizar. Algunas veces ocurre que cuando se quiere evaluar proyectos a nivel operativo y/o ex-post, es difícil o imposible generar u obtener los datos apropiados, por su alto costo y/o dificultad de acceso a fuentes. La adecuada consideración de estos problemas en la etapa de preparación del proyecto puede ayudar mucho a enfrentar estos problemas.

El primer paso para completar esta lista de verificación consiste en identificar el estado de los datos disponibles para cada indicador. El equipo de diseño debería preguntarse:

- ¿De qué datos se dispone ahora?
- ¿Se deben recopilar más datos del año base antes de implementar el proyecto?
- ¿Hará falta datos sobre estos indicadores para las actividades de monitoreo del proyecto?
- ¿Hará falta datos sobre este indicador para las evaluaciones operativas o ex-post?

Como ejemplo, la siguiente lista de verificación ha sido llenada en referencia a dos de los indicadores identificados en el marco lógico presentado con anterioridad en este capítulo.

Indicadores	Datos del Año Base		¿Cuándo habrá que actualizar los datos?			
	Datos Disponibles	Datos por Recopilar	Monitoreo	Evaluación		
				Operativa o de Ejecución	PCR PPR BEP	OER o de Impacto
Número de Pasajeros que usan el CBS	2,317 pasajeros pagaron pasaje, Agosto 1994 (estadísticas de CBS)	N/A	N/A		Ö	Ö
Confiability del CBS		Datos requeridos sobre demoras (5 minutos) para una muestra representativa de paradas de autobuses en	Ö		Ö	Ö

		horas de pico				
--	--	---------------	--	--	--	--

**PUNTOS IMPORTANTES**

- A través de la consideración de la experiencia adquirida, la evaluación contribuye a una parte fundamental del proceso de diseño de proyectos.
- La verificación de la evaluabilidad de los proyectos proporciona información importante a los encargados de tomar las decisiones de aprobación de proyectos y a los involucrados en su ejecución.
- Los datos del año base son esenciales para una planificación bien concebida del diseño y ejecución del proyecto y su posterior evaluación

### III

## LA EVALUACIÓN Y LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Con frecuencia sucede que los encargados del seguimiento y control de proyectos se ven obligados a trabajar con mucha más información que la realmente necesaria para tomar decisiones claves, mientras al mismo tiempo carecen de la información crítica que realmente requerirían para tomarlas. Una cuidadosa selección de indicadores y la eficaz organización del monitoreo puede revertir esta situación fácilmente. En este capítulo se presentan las ventajas del monitoreo y los pasos necesarios para llevarlo a cabo.

#### A. ¿QUÉ ES EL MONITOREO?

El monitoreo es el procedimiento mediante el cual verificamos la eficiencia y eficacia de la ejecución de un proyecto mediante la identificación de sus logros y debilidades y en consecuencia, recomendamos medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proyecto.

#### B. LA FUNCIÓN DE LA REPRESENTACIÓN DEL BANCO

La Representación es responsable del monitoreo continuo de los proyectos y tiene la función primariade identificar problemas de desempeño y de trabajar con los ejecutores para solucionarlos satisfactoriamente. Un monitoreo eficaz le permite al Banco y al prestatario actuar antes de que los problemas se compliquen demasiado, para poder así resolverlos de manera efectiva. La Representación se encarga de este proceso de monitoreo y de elevar informes a la administración del Banco sobre los acontecimientos importantes del proyecto.

#### C. BENEFICIOS DEL MONITOREO

El monitoreo de proyectos genera los siguientes beneficios:

- identifica fallas en el diseño y el plan de ejecución;
- establece si el proyecto se está realizando conforme al plan;
- examina continuamente los supuestos del proyecto, determinando así el riesgo de no cumplir con objetivos;
- determina la probabilidad de que se produzcan los componentes o productos en la forma planificada;
- verifica si los Componentes resultarán en el logro del Propósito;
- identifica problemas recurrentes que necesitan atención;
- recomienda cambios al plan de ejecución del proyecto;
- ayuda a identificar soluciones a problemas; y
- establece vínculos entre el desempeño de las operaciones en marcha y la futura asistencia del Banco al país.

<p><b>Cuadro No. 9</b> <b>EL PROCESO DE MONITOREO</b></p>
---

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familiarizarse con el proyecto</li> <li>• Determinar los requisitos de información</li> <li>• Establecer un sistema de información gerencial</li> <li>• Presentar informes a la Administración del Banco y al organismo de contraparte.</li> <li>• Intervenir para mejorar el desempeño del proyecto.</li> </ul> |
|---|

#### D. PASOS REQUERIDOS PARA EL MONITOREO EXITOSO DE UN PROYECTO

La función de monitoreo de la Representación, en coordinación con el gerente de contraparte del proyecto, es la clave para mejorar el desempeño de un proyecto. Los cinco pasos para realizar un monitoreo satisfactorio, delineados en el Cuadro 9, ayudan a

asegurar un seguimiento eficaz y exitoso del proyecto. Aunque ya se están aplicando algunos de estos procedimientos, es útil volver a examinarlos para los fines de esta guía.

### **1. Familiarizarse con el proyecto**

Si el monitor del proyecto (profesional asignado de la Representación) no está familiarizado con el mismo, debe comenzar por conocer su contexto e historia. Para ello, el monitor debe:

- examinar los documentos del proyecto, incluyendo el marco lógico y los informes disponibles;
- entrevistar a los equipos/profesionales encargados del diseño y la administración del proyecto; y
- visitar el sitio del proyecto y entrevistar al personal del organismo ejecutor.

### **2. Determinar los requisitos de información de los involucrados**

Es importante proporcionar la información correcta a los involucrados en el momento oportuno para asegurar que el monitoreo ayude a mejorar el desempeño del proyecto. Las personas que hacen tareas de monitoreo deben:

- identificar a los involucrados primarios y secundarios del monitoreo;
- aclarar, con el administrador de contraparte del proyecto y el supervisor correspondiente del Banco (o jefe del equipo del proyecto), quiénes deben recibir los informes de monitoreo y quiénes copias de éstos (si éste se hace al principio, más tarde se evitarán dificultades de protocolo);
- establecer, con el jefe del equipo del proyecto, la frecuencia de presentación de los informes formales; y
- determinar, con el administrador de contraparte del proyecto, si los involucrados en el monitoreo tienen problemas o inquietudes que se deben incorporar.

### **3. Establecer un sistema de información gerencial (SIG)**

Las necesidades de información sobre monitoreo se deben usar para estructurar un sistema de información gerencial (SIG) para el proyecto. Este proceso se simplificará si ya se ha preparado un marco lógico para el proyecto. Para que un SIG sea eficaz, la información recopilada debe:

- ser importante, en el sentido de que sea la información correcta;
- ser oportuna, en el sentido de que esté disponible en el momento en el que se necesita;
- ser de bajo costo de obtención;
- responder a cuestiones estratégicas del proyecto; y
- contribuir a perfeccionar las actividades de monitoreo, evaluación y de producción de informes especiales.

Los pasos para conceptualizar un plan de SIG son:

- identificar a los usuarios de la información;
- aclarar las necesidades de los usuarios;
- identificar los tipos de información prioritaria;
- vincular las necesidades y fuentes de información (o sea, determinar qué datos existentes se pueden usar y cuáles se deberán generar especialmente);
- establecer métodos apropiados para efectuar la recopilación de datos para satisfacer las necesidades de información del proyecto;
- identificar funciones y responsabilidades de los diversos responsables e interesados en la información;
- identificar los requisitos y formatos de los informes;
- identificar los recursos (humanos, financieros, tecnológicos) requeridos para hacer que el sistema de monitoreo sea confiable y creíble; y
- establecer procedimientos para el intercambio de información.

#### 4. Informes para los involucrados/interesados en monitoreo

Los informes de monitoreo pueden ser formales o informales. La mayoría de los procedimientos a seguir para la presentación de informes ya existen en el Banco, y un buen monitor sabe que cuanto más pronto se puedan identificar y comunicar los problemas (incluso de manera informal), más fácil será resolverlos. Sin embargo, consideramos que la lista de verificación que aparece más abajo puede ser útil para un responsable de monitoreo. En general, los datos a recopilar para el monitoreo de un proyecto deben contribuir a responder a las siguientes preguntas:

- Las actividades, o insumos, del proyecto (desembolsos, fondos de contrapartida, cofinanciamiento, gerencia del proyecto, personal del proyecto, bienes y servicios) ¿se están llevando a cabo en forma oportuna y eficaz en relación a sus costos?
- ¿Hasta qué punto siguen siendo válidos la justificación y los supuestos del proyecto, o se están transformando en riesgos que pueden afectar el progreso e impacto de desarrollo del proyecto?
- Los componentes, o productos, del proyecto (bienes, servicios, acciones de capacitación, medidas de política) ¿se están logrando tal como fueron planificados en cuanto a cantidad, calidad, tiempo y costo?
- ¿Hasta qué punto está cumpliendo el prestatario con las cláusulas del contrato?
- ¿Hasta qué punto es probable que el proyecto alcance sus objetivos de desarrollo en función de la continua validez de su justificación y la verificación del cumplimiento de los supuestos?

Para su Informe Anual sobre la Administración de la Cartera, el Banco ha desarrollado un nuevo formulario para la evaluación operativa de desempeño del proyecto, en el que se resume el estado de estos asuntos, tal como se muestra en el Cuadro 10.

<b>Cuadro No. 10</b>				
<b>INFORME DE SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO (ISDP)</b>				
<b>I. DATOS BASICOS (Montos en millones de US\$)</b>				
País: Prestatario: Agencia Ejecutora: Sector:	Título del Proyecto: Número del Proyecto: Número de Préstamo(s):	Fecha Aprobación por Directorio: Fecha de Contrato: Fecha de Elegibilidad: Fecha de Ultimo Desembolso:		
Especialista Sectorial: Fecha de Actualización del Informe: Personal Encargado en la Sede: Fecha de Ultima Revisión por Representante.	Años en Ejecución: Extensión Acumulada de Fecha de Ultimo Desembolso (en meses): Cancelación(es): <u>Fecha Monto</u>	Monto(s) Original del Préstamo(s): Monto Actual: Desembolsos: % Desembolsos: Costo Original: Costo Actual:	<b>Modalidad de Préstamo</b> : <input type="checkbox"/> Inversión <input type="checkbox"/> Por Etapas <input type="checkbox"/> Sectorial <input type="checkbox"/> CT <input type="checkbox"/> Híbrido <input type="checkbox"/> Otros	
<u>Préstamos Sectoriales</u> - Montos Primer Tramo: Segundo Tramo:	<u>Fechas de Desembolso</u> - <u>Programada</u>	<u>Actual</u>	<u>Cofinanciamiento</u> Fuente(s): Contraparte:	<u>Monto</u>

Tercer Tramo:				
---------------	--	--	--	--

**II. OBJETIVOS(S)/PROPOSITO(S) DE DESARROLLO DEL PROYECTO E INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO**  
**Los objetivo(s) de desarrollo/proposito(s) del proyecto deben describir los resultados o impacto específicos que se esperan alcanzar a través de los componentes del proyecto. El número de indicadores de desempeño debería ser reducido y su medición fácilmente realizable. Debe existir acuerdo con el prestatario/agencia ejecutora respecto a los objetivo(s) e indicadores de desempeño.**

<u>Objetivo(s) de Desarrollo del Proyecto:</u> 1. 2. 3.	<u>Indicadores Claves de Desempeño:</u> 1. 2. 3.		
Han cambiado los objetivo(s) de desarrollo del proyecto después de su aprobación por el Directorio? Se han acordado con el prestatario/agencia ejecutora los objetivo(s) de desarrollo del proyecto y los indicadores? Han cambiado los objetivo(s) de desarrollo del proyecto y los indicadores desde el último informe? Ha sido el proyecto oficialmente reestructurado? Está el prestatario manteniendo información sobre los indicadores de desempeño?	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> no	Fecha:

**III. PROGRESO EN LA EJECUCION DEL PROYECTO**  
**La implementación de los componentes del proyecto se relaciona directamente al logro de los objetivo(s)/propósito(s) de desarrollo del proyecto. Al clasificar el progreso en la ejecución, por favor considere el progreso físico y la calidad de los componentes, así como los indicadores de desempeño identificados para su realización.**

Componentes/ Productos	Indicadores Claves de Desempeño o de Progreso	Clasificación			
		MS	S	IN	MI
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

Clasificación Resumen del Progreso en la Ejecución (PE):

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Insatisfactorio (IN) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)		
Marque las razones principales para las clasificaciones <b>muy insatisfactorio</b> o <b>insatisfactorio</b> :		
<input type="checkbox"/> Aprobación legislativa <input type="checkbox"/> Compromiso prestatario <input type="checkbox"/> Escasez de fondos de contrapartida <input type="checkbox"/> Gobierno Central <input type="checkbox"/> Estatal/Provincial/Local <input type="checkbox"/> Capacidad institucional agencia ejecutora	<input type="checkbox"/> Oposición política/Comunidad <input type="checkbox"/> Personal agencia ejecutora <input type="checkbox"/> Desempeño Consultores <input type="checkbox"/> Coordinación inter-agencias <input type="checkbox"/> Desempeño Proveedor/contratista <input type="checkbox"/> Diseño proyecto/componentes	<input type="checkbox"/> Cumplimiento condiciones contractuales <input type="checkbox"/> Eficiencia Banco <input type="checkbox"/> Dificultades en adquisiciones <input type="checkbox"/> Problemas Medio ambiente <input type="checkbox"/> Sobre costos
Identifique causas, otras razones o comentarios adicionales:		

**IV. SUPUESTOS CLAVES**

El logro de los objetivos de desarrollo del proyecto y la entrega de los componentes depende, frecuentemente, de supuestos que se encuentran fuera del control del administrador del proyecto. Al evaluar si tales supuestos serán cumplidos, se requiere tomar en consideración tanto *calidad* como *oportunidad*. Identifique e informe sólo aquellos supuestos que puedan tener un impacto en el logro de los objetivos de desarrollo/entrega de componentes. Estos supuestos pueden ser implícitos o explícitos. (Un ejemplo de un supuesto implícito podría ser que la autoridad reguladora permita ajustes oportunos de tarifas por parte de una empresa pública). Cuando informe sobre supuestos claves, por favor tome en cuenta el cumplimiento de aquellas *condiciones contractuales* que son de particular importancia para el proyecto y que podrían haber sido formuladas para incrementar la probabilidad que un supuesto se cumpla. La clasificación resumen se refiere a la probabilidad que los supuestos ocurran y permitan alcanzar los objetivos del proyecto.

Supuestos	Evaluación de la Probabilidad de Ocurrencia	
	Alta	Baja
<u>Supuestos Relacionados a los Objetivos de Desarrollo</u> 1. 2. 3. 4. 5. 6.		
<u>Supuestos Relativos a la Implementación de Componentes</u> 1. 2. 3.		

4.		
5.		
6.		
Enumere los factores principales sobre los que se basa la clasificación:		
Clasificación Resumen de Supuestos:	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baja

<b>V. LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO</b>		
<b>Para clasificar la probabilidad del logro de los objetivo(s) de desarrollo, tome en consideración los objetivo(s) de desarrollo del proyecto, los indicadores de desempeño, entrega de componentes, y supuestos claves.</b>		
Enumere los factores principales sobre los cuales se basa la clasificación de objetivo(s) de desarrollo:		
Evaluación de Logro de Objetivo(s) de Desarrollo (OD):	<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP) <input type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Dudoso (DU) <input type="checkbox"/> Improbable (I)

<b>VI. RESUMEN DEL ESTADO DEL PROYECTO, PROBLEMAS Y ACCIONES</b>		
Estado del proyecto:		
Identifique los problemas principales que afectan la ejecución del proyecto y/o el logro de los objetivos de desarrollo:		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
Identifique las acciones que se requieren para enfrentar los principales problemas: quien es básicamente responsable por llevar a cabo la(s) acción(es) (Banco, agencia ejecutora, etc.) si existe o no acuerdo con el prestatario/agencia ejecutora sobre la(s) acción(es) a adoptarse, y cual es el calendario para su adopción (fechas de adopción de la(s) acción(es)):		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Aunque el formato puede cambiar con el tiempo, el ISDP está diseñado para seguir el estado de las actividades/componentes, cláusulas sobre el cumplimiento por el prestatario, supuestos/riesgos, y la probabilidad de que se alcancen los objetivos de desempeño. Independientemente del formato, es importante que la información sea:

- oportuna;
- lo más sucinta posible y que transmita la información esencial a sus usuarios;
- de calidad técnica adecuada en cuanto a contenido, presentación, credibilidad y orientación para la acción.

## 5. Intervenciones de monitoreo para mejorar el desempeño de los proyectos

Hasta ahora hemos mencionado dos actores en el monitoreo de los proyectos: el Administrador de contraparte del proyecto y la Representación. Sin embargo, puede haber casos en los que, además de estos actores, se requiera asistencia especializada para efectuar el monitoreo. El cuadro siguiente muestra algunos ejemplos de dichos casos. Los mismos dejan claro que las personas que hacen el monitoreo no son simplemente recopiladores y comunicadores pasivos de información. Deben además decidir cuando es necesario contar con especialistas en evaluación que puedan respaldar sus acciones de monitoreo. Estos servicios especializados se proporcionan, ya sea directa o indirectamente, por medio de las funciones consultivas de EVO, que puede así aportar su experiencia y conocimiento a la administración del Banco. En otras ocasiones, EVO puede programar, a solicitud, actividades especiales de monitoreo para contribuir a la administración de proyectos a través de informes especiales de monitoreo (menos formales) o evaluaciones operativas o de ejecución (más formales).

Independientemente de la modalidad de evaluación adoptada, lo fundamental (tratándose de proyectos en ejecución) es que los evaluadores y los agentes de monitoreo conviertan, al corto plazo, sus recomendaciones en acciones apropiadas.

<b>Cuadro No. 11</b>	
<b>Comportamientos Detectados por los Agentes del Monitoreo</b>	<b>Acciones de Monitoreo</b>
1. No hay ninguna desviación notable respecto de los planes trazados.	1. Esto confirma las acciones de ejecución del proyecto, por lo que no cabe acción alguna.
2. Desviaciones de calendarios para el suministro de insumos y/o generación de componentes debido a dificultades con la ejecución.	2. El agente de monitoreo debe determinar los efectos de los retrasos y sus causas probables; verificar si hay que hacer cambios en la ejecución del proyecto y qué tipos de cambios recomendar.
3. Evidencia de problemas emergentes de la administración/gestión del proyecto.	3. El agente de monitoreo debe determinar la gravedad de los problemas y analizar y entender sus causas probables; proponer soluciones que se basen en una estrategia de intervenciones de gestión progresivas de manera que se consideren niveles jerárquicos de intervención más bajos antes de apelar a los más altos; finalmente debe planificar los ajustes y modificaciones necesarios. Debe también, considerar la conveniencia de efectuar una evaluación intermedia o de ejecución.
4. Desviaciones considerables respecto de los calendarios para el suministro de insumos y/o la generación de componentes debido a un diseño inadecuado del proyecto.	4. El agente de monitoreo debe determinar si el diseño puede ser revisado adecuadamente de manera que todavía se pueda alcanzar el propósito del proyecto (si es válido), o recomendar que se cancele el proyecto. Debe también considerar la necesidad de ejecutar una evaluación de ejecución y monitoreo.

5. Costos que sobrepasan significativamente los estimados de diseño.	5. El agente de monitoreo debe definir las causas y efectos para determinar cursos de acción y recomendar medidas tales como auditorías, cambios considerables del diseño y/o gestión del proyecto, o bien su cancelación.
6. Bajo desempeño de insumos y productos, pero sin causas claras.	6. Recomendar y/o hacer una evaluación intermedia o de ejecución.

De los diversos instrumentos que pueden ser usados para identificar y resolver problemas de desempeño de ejecución de los proyectos, dos procedimientos de evaluación formal (mencionados en la tabla) son particularmente útiles:

#### a. Evaluación de monitoreo

Este instrumento permite analizar posibles problemas de diseño. Se trata de lograr que los involucrados en el proyecto participen en un taller intensivo para examinar y reformular el diseño del proyecto. El marco lógico, acompañado de las técnicas de análisis de involucrados, árbol de problemas, selección de estrategias y diseños específicos es la herramienta principal para volver a analizar la problemática, los involucrados, los objetivos del proyecto y sus datos del año base, indicadores y supuestos. Asimismo, también es evidente que en este ejercicio deben participar especialistas en análisis económico, financiero y técnico.

Descubierto un serio problema de diseño, cuanto más pronto se efectúe esta evaluación, mejor, ya que no se desperdician tiempo y recursos tratando de ejecutar un diseño deficiente.

#### b. Evaluación intermedia

La evaluación intermedia se puede hacer en cualquier momento durante la ejecución del proyecto. Suele usarse para analizar más a fondo los problemas de ejecución, o para ayudar a tomar decisiones sobre la programación del proyecto. En el Capítulo VI se describen los requisitos y métodos que se incorporan en estas evaluaciones. El marco de trabajo utilizado para las evaluaciones operativas es importante y se presenta en el Capítulo V. Los asuntos examinados en una evaluación intermedia dependen de las razones para efectuar dicha evaluación, pero suelen seguir en un esquema genérico. En el Cuadro 12 se muestra el esquema de un informe para una evaluación intermedia.

<p><b>Cuadro No. 12: Esquema de Informe - Evaluación Intermedia o de Ejecución</b></p> <p><b>Indice/Resumen</b></p> <p><b>1.0 Introducción</b></p> <p>1.1 Antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósito de la Evaluación</li> <li>• Involucrados Principales</li> </ul> <p>1.2 Descripción del Proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen del Marco Lógico</li> <li>• Estado General (fecha de inicio, terminación)</li> </ul> <p>1.3 Metodología de Evaluación</p> <p>1.3.1 Diseño/Enfoque General</p> <p>1.3.2 Fuentes de Datos</p> <p>1.3.3 Instrumentos</p> <p>1.3.4 Equipo de Evaluación</p> <p>1.3.5 Factores Limitantes</p> <p>1.4 Organización del Informe</p>
---

**2.0 Justificación del proyecto**

- 2.1 Introducción
- 2.2 Cambios en el Contexto del Proyecto y Examen de Supuestos
- 2.3 Validez de la lógica del proyecto
- 2.4 Pertinencia continua del proyecto
- 2.5 Repercusiones de continuar el proyecto con o sin reformulación

**3.0 Eficiencia**

- 3.1 Introducción
- 3.2 Administración de las Actividades al proyecto
  - 3.2.1 Normas y control de calidad
  - 3.2.2 Costos y control de costos
    - costos de administración
    - costos de otras actividades
- 3.3 Informes sobre:
  - finanzas del proyecto
  - programación y entrega de actividades
  - consecución de los componentes del proyecto
  - problemas y riesgos del proyecto
- 3.4 Problemas en la Ejecución del Proyecto
  - identificación
  - análisis y soluciones propuestas
- 3.5 Conclusiones y recomendaciones

**4.0 Eficacia**

- 4.1 Logro de los Componentes del Proyecto
  - 4.1.1 Planificados y reales hasta la fecha
  - 4.1.2 Repercusiones de deficiencias encontradas
- 4.2 Componentes, Efectos y Propósito del Proyecto
  - 4.2.1 Efectos planificados y su contribución al propósito
  - 4.2.2 Efectos no planificados y su congruencia con el propósito y las prioridades del prestatario/BID.
- 4.3 Conclusiones y Recomendaciones

**5.0 Conclusión**

- 5.1 Introducción
- 5.2 Continuidad de la justificación del proyecto
- 5.3 Medidas para mejorar el desempeño
- 5.4 Experiencia adquirida y lecciones emergentes
  - 5.4.1 Desempeño Operativo
  - 5.4.2 Impacto de Desarrollo
- 5.5 Repercusiones para préstamos futuros
- 5.6 Resumen de Recomendaciones

**Referencias****Apéndices****PUNTOS IMPORTANTES**

- La información de monitoreo, válida y oportuna, puede mejorar la ejecución de los proyectos.
- Los mecanismos eficaces, para recopilar y distribuir información, facilitan la toma de decisiones para mejorar el desempeño de los proyectos.
- La evaluación de monitoreo puede contribuir al rediseño de los proyectos para mejorar su desempeño.
- La evaluación intermedia puede servir para diagnosticar problemas de gestión durante la ejecución.
- A veces es necesario efectuar las dos evaluaciones por existir problemas de diseño y gestión

## IV INFORMES DE TERMINACIÓN Y DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Además de las actividades de monitoreo y de evaluación formales ejecutadas durante la ejecución de los proyectos en el ciclo de evaluación, también se producen evaluaciones de terminación y de pos-terminación o ex-post. Tal continuidad en el ciclo de evaluación asume que la terminación de un proyecto no significa el final de las contribuciones del mismo al proceso de desarrollo. Aún cuando, durante su ejecución, un proyecto haya tenido éxito en generar sus componentes o productos generalmente falta mucho para alcanzar los objetivos de contribución directa a la calidad de vida de los beneficiarios (a nivel de propósito) y de impacto de desarrollo (a nivel de fin). Ello ocurre porque todavía hay que confirmar muchos de los supuestos planteados para estos niveles (propósito y fin) del proyecto. Estas evaluaciones también son importantes porque un aspecto del desempeño de un proyecto, que cada vez cobra más importancia, es su contribución a futuras operaciones del Banco y a lo aprendido por el prestatario en base a la experiencia adquirida.

Según se indicó en el primer capítulo de esta guía, la inversión para el desarrollo debe mejorar su desempeño y resultados. Uno de los principales medios para lograr estos objetivos es mediante la aplicación de la experiencia adquirida en el diseño y ejecución de nuevos proyectos. Por ello, cada vez adquiere más importancia en el diseño de los proyectos la inclusión, hitos e indicadores para medir el impacto económico, financiero, ambiental y social de un proyecto. Un ejemplo de ello es el documento de política del Banco (OP-761) sobre La Mujer en el Desarrollo (WID) que específicamente señala que "los lineamientos y criterios para la evaluación *ex-post*... deben ser revisados para que reflejen las cuestiones principales" esquematizadas en la política.

La adquisición de conocimiento institucional emergente de la experiencia adquirida se puede lograr por medio de los: Informes de Terminación de Proyectos (PCRs) bien preparados, terminados dentro de los 2 a 3 meses siguientes al desembolso final y diseminados oportunamente; los Análisis de Ejecución de Proyectos (PPR); y las Evaluaciones Ex-Post del Prestatario (BEP), normalmente ejecutados entre 1 y 2 años después de haber concluido el proyecto; y los Informes de Evaluación de Operaciones (OER) o evaluaciones de impacto en el desarrollo, que se hacen entre 3 y 4 años después de terminado el proyecto.

En este capítulo se presenta un resumen de los instrumentos que pueden ser usados para las evaluaciones vía informes de terminación de proyectos y ex-post.

### A. INFORMES DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (PCRS)

El PCR realiza dos funciones. Es al mismo tiempo el último eslabón del monitoreo y el primer eslabón de la evaluación ex-post del proyecto. Es preparado por la Representación con información proporcionada por el equipo encargado de la ejecución del proyecto dentro de los tres meses subsiguientes a la fecha del desembolso final. El informe incluye una sección sobre la experiencia adquirida con el proyecto, que puede ser transmitido a los Directores Ejecutivos y demás involucrados/interesados.

En el ejemplo siguiente se describen los tipos de información que se pueden incluir en un PCR según se indica en los lineamientos de 1991 (CON/OVE, 1991).

<p style="text-align: center;"><b>Quadro No. 13: Ejemplo de Informe de Terminación de Proyecto</b></p> <p><b>Sección 1 - Resumen del proyecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Identificación del proyecto</li> <li>1.2 Descripción del proyecto</li> <li>1.3 Resultados del proyecto</li> <li>1.4 Experiencia adquirida y lecciones emergentes</li> <li>1.5 Recomendaciones</li> </ul> <p><b>Sección 2 - Detalles del proyecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Objetivos y descripción del proyecto <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.1 Resumen de los objetivos</li> </ul> </li> </ul>
--

2.1.2 Componentes del proyecto
2.1.3 Cambios desde la aprobación
2.2 Resultados del proyecto
2.2.1 Fundamentos para los cambios desde que se aprobó el proyecto
2.2.2 Resultados obtenidos
2.2.3 Diferencias entre los resultados planificados y los obtenidos
2.2.4 Consecuencias imprevistas
2.2.5 Aspectos que tienen probabilidades mínimas de lograrse
2.2.6 Impacto de los servicios de consultores externos
2.2.7 Nivel interno de rendimiento económico
2.3 Lecciones aprendidas del proyecto
2.3.1 Diseño
2.3.2 Ejecución
2.3.3 Función del Banco en el proyecto
2.3.4 Función de la institución beneficiaria
2.3.5 Condicionalidad
2.4 Recomendaciones para proyectos futuros
2.4.1 Otras lecciones
2.4.2 Aplicación de las lecciones aprendidas
2.5 Comentarios adicionales
<b>Anexos sobre Datos de Referencia, Costos y Financiamiento</b>

## B. MARCO DE TRABAJO DEL BID PARA LAS EVALUACIONES OPERATIVAS Y EX-POST

Las evaluaciones operativas y ex-post de proyectos deben tener en cuenta cinco conjuntos importantes de cuestiones generales. Estas se deben adaptar, evidentemente, a las características específicas de evaluación de cada proyecto:

- Continuidad de la justificación del proyecto
- Eficiencia del proyecto
- Efectividad del proyecto
- Efectos e impactos del proyecto
- Experiencia adquirida con el proyecto

Los primeros cuatro conjuntos de cuestiones de evaluación están vinculados a grupos específicos de intersecciones o "ventanas" del marco lógico. El quinto conjunto, la experiencia adquirida, puede abarcar la totalidad del marco lógico.

Un evaluador debe estar familiarizado con este marco de trabajo y con los tipos de preguntas que se formulan dentro de su contexto. En el Anexo I se incluye una breve descripción del marco lógico.

CONTINUIDAD DE LA JUSTIFICACION			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	W W W W W W	W W W W W W	W W W W W W
PROPÓSITO	W W W W W W	W W W W W W	W W W W W W
COMPONENTES			W W W W W W
ACTIVIDADES			W W W W W W

W W W W W W
-------------

 Indica la búsqueda por parte del evaluador

### 1. Continuidad de la justificación del proyecto.

La continuidad de la justificación se refiere al grado hasta el cual las condiciones de arranque y el diseño del proyecto:

- continúan siendo compatibles con las prioridades de desarrollo del país y sus políticas macro y de sector;
- continúan reflejando el marco de política del BID; y
- contribuyen a las prioridades, del prestatario y del BID, para el desarrollo.

Algunos ejemplos de preguntas de evaluación relacionadas con la continuidad de la justificación del proyecto podrían ser:

- ¿Continúa siendo el proyecto compatible con el marco de políticas en el BID? (por ej., reducción de la pobreza; medio ambiente; modernización de estructuras de producción, sectores públicos y el estado; integración de mercados regionales y subregionales)?
- ¿Continúa siendo compatible con las prioridades de desarrollo del país beneficiario?
- ¿En caso de cambiar las condiciones iniciales de justificación siguen siendo pertinentes los objetivos?
- ¿Entre las alternativas para alcanzar los objetivos del proyecto, la presente es apropiada?
- ¿Se alcanzarán los objetivos de nivel de propósito y fin una vez generados los componentes del proyecto?
- ¿Siguen siendo válidos los supuestos del proyecto, tal como figuran en el marco lógico?
- ¿Existe algún supuesto no especificado que sea problemático, o que pudiera serlo?

EFICIENCIA			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES	W W W W W W	W W W W W W	• - • - •
ACTIVIDADES	W W W W W W	W W W W W W	• - • - •

Indica la búsqueda inicial por parte del evaluador.

Indica la búsqueda adicional por parte del evaluador.

## 2. Eficiencia del proyecto

La eficiencia se relaciona con el nivel de actividades y componentes del proyecto durante su ejecución y se refiere al grado hasta el cual:

- se suministraron y administraron los insumos a través de
- acciones que se organizaron de la manera más apropiada
- se hizo lo anterior al menor costo posible para generar los componentes esperados

Algunas de las posibles preguntas de evaluación relacionadas con la eficiencia son:

- ¿Cuán bien se administró la ejecución del proyecto?
- ¿Cuán apropiadas fueron las actividades para la generación de componentes? ¿se administraron de manera eficaz en función del costo?
- ¿Podría haber habido mejores maneras de alcanzar los mismos resultados a menor costo o en menor tiempo?
- ¿Se emplearon las alternativas más eficaces en función del costo de administración del proyecto?
- ¿El proyecto se superpuso y/o duplicó el trabajo de otras organizaciones de desarrollo?
- ¿Hubo coordinación adecuada con otras intervenciones?
- ¿La inclusión de las prioridades de desarrollo del BID afectó la eficiencia del proyecto?

- Si no se lograron los componentes ¿qué cambios en la ejecución de actividades pudieron haberse hecho para remediar esto?
- ¿Qué mejoras en el uso de los componentes obtenidos hubieran mejorado el logro del propósito y del fin del proyecto?
- ¿Qué debería hacerse para modificar o mejorar el proyecto? Con qué repercusiones financieras?
- Las actividades del proyecto, ¿complementan, duplican o conflictúan con otros proyectos o programas patrocinados por el BID, el prestatario u otros organismos de desarrollo?

Los indicadores para este análisis pueden encontrarse principalmente a nivel de las actividades y los componentes del marco lógico. Deben también verificarse los supuestos para determinar hasta qué grado su comportamiento puede haber afectado la eficiencia de la ejecución del proyecto.

EFECTIVIDAD			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	W W W W W W		W W W W W W
PROPÓSITO	W W W W W W		W W W W W W
COMPONENTES	• - • - •	• - • - •	W W W W W W
ACTIVIDADES			

W W W W W W
-------------

 Indica la búsqueda inicial por parte del evaluador.

• - • - •
-----------

 Indica la búsqueda adicional por parte del evaluador.

### 3. Efectividad del proyecto.

La efectividad se relaciona fundamentalmente con el propósito y el fin después de la terminación del proyecto aunque también, si existen indicadores apropiados, puede referirse a los productos o componentes del proyecto. Se ocupa del grado hasta el cual:

- el proyecto produjo los componentes esperados.
- los componentes obtenidos conducen al logro del propósito del proyecto.
- el logro del propósito contribuyó al fin.

A continuación se presentan ejemplos de algunas preguntas relacionadas con la efectividad:

- ¿En función del costo, cuán oportuno y eficaz ha sido el desempeño del suministro de actividades?
- ¿Cuán bien se desempeñó el proyecto desde el punto de vista de producir los componentes esperados y en que medida, estos fueron entregados a los beneficiarios en plazos adecuados?
- ¿Cuán bien se desempeñó el proyecto para alcanzar el propósito?
- ¿Hasta qué grado ha contribuido el proyecto al fin o del impacto de desarrollo en el programa de política o sector productivo que apoya?

Las pruebas de efecto e impacto y sus posibles causas se pueden encontrar en las columnas de indicadores y supuestos del marco lógico.

EFECTOS E IMPACTOS			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	W W W W W W	W W W W W W	• - • - •
PROPÓSITO	W W W W W W	W W W W W W	• - • - •
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

W W W W W W
-------------

Indica la búsqueda inicial por parte del evaluador.

• - • - •
-----------

Indica la búsqueda adicional por parte del evaluador.

#### 4. Efectos e impactos del proyecto.

Si bien la efectividad (vista arriba) se relaciona con el universo de los objetivos propios del proyecto, los efectos e impactos se refieren a su influencia en otros ámbitos. Los efectos e impactos del proyecto tienen que ver tanto con las consecuencias planificadas como con las imprevistas del proyecto. En general:

- los efectos se relacionan con las consecuencias planificadas y/o imprevistas a nivel de propósito.
- el impacto se relaciona con las consecuencias planificadas y/o imprevistas a nivel de fin.

A continuación se dan ejemplos de preguntas relacionadas con los efectos e impactos:

- ¿Qué cambios se produjeron, en el universo inmediato y mediato del proyecto como resultado del mismo?
- ¿Cuáles fueron los efectos e impactos sobre las prioridades de desarrollo priorizadas por los mandatos del BID?
- ¿Cuáles han sido los efectos e impactos imprevistos del proyecto?
- ¿Cuáles fueron los probables efectos a largo plazo del proyecto sobre el programa de políticas y el sector productivo correspondientes?
- Si fuera el caso, ¿porqué no se materializaron los efectos esperados?

Para entender los efectos e impactos, además de los indicadores de la segunda columna del marco lógico, se podría generar información útil examinando algunos de los supuestos del proyecto. A este nivel, la evaluación también debe relacionarse con los objetivos del programa de país al menos dentro del programa, sector, o sectores, relacionados con el proyecto en evaluación. El estudio de estas cuestiones es muy importante a nivel de Informe de Evaluación de Operaciones (OER) o de evaluación de impactos.

EXPERIENCIA ADQUIRIDA			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	W W W W W W	W W W W W W	W W W W W W
PROPÓSITO	W W W W W W	W W W W W W	W W W W W W
COMPONENTES	W W W W W W	W W W W W W	W W W W W W
ACTIVIDADES	W W W W W W	W W W W W W	W W W W W W

W W W W W W
-------------

Indica las áreas de búsqueda por parte del evaluador.

#### 5. Experiencia adquirida con el proyecto.

La experiencia adquirida y el nivel de aprendizaje que emerge de ella es de dos tipos: Aprendizaje operativo, que tiende a estar relacionado con la eficiencia y la eficacia, y aprendizaje de desarrollo, que se concentra en los efectos e impactos. En el método del marco lógico, las primeras figurarían en las seis intersecciones, o "ventanas" inferiores, mientras que las segundas estarían en las seis superiores. El aprendizaje emergente de la experiencia adquirida se registra en conclusiones (que pueden convertirse en parámetros de diseño y/o supuestos de futuros proyectos). Estas se basan en las constataciones de una evaluación determinada que puede ser útil para una futura política o práctica. Este campo es tan amplio (como puede observarse, cubre la totalidad del marco lógico), que desde un principio la evaluación debe establecer criterios y objetivos claros para el análisis e identificar las incógnitas para las cuales hay que encontrar respuestas. De lo contrario, el análisis podría ser interminable en este capítulo de la evaluación (aunque este principio de finitud del campo de análisis debería aplicarse en todos los capítulos).

A continuación se presentan algunos ejemplos de preguntas de evaluación relacionadas con el aprendizaje emergente de la experiencia adquirida:

- ¿Cuáles son las lecciones emergentes sobre la relación entre la pertinencia del proyecto y el objetivo de desarrollo originalmente identificado?
- ¿Qué se aprendió sobre el desempeño de la ejecución del proyecto en cuanto a alcanzar estos objetivos?
- ¿Qué se aprendió sobre la eficiencia del proyecto para utilizar los recursos asignados?
- ¿Qué se aprendió sobre la utilidad y/o posibilidad de replicar este tipo de proyecto?
- ¿Qué se aprendió de las contribuciones de las técnicas de evaluación de las áreas operativas, y/o las de EVO, al proyecto y su evaluación?

### C. EVALUACIÓN EX-POST

Hasta la fase ex-post, los procesos de evaluación tienden a concentrarse en los niveles de actividades y componentes del marco lógico. La función especial de una evaluación ex-post es efectuar un examen sistemático también sobre los niveles del propósito y del fin del proyecto.

### D. INFORMES DE ANÁLISIS DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS (PPRS) E INFORME EX-POST DEL PRESTATARIO (BEP)

Los BEPs y PPRs cuidadosamente realizados pueden proporcionar mucha información valiosa sobre el desempeño del proyecto (y por ende del Banco) en cuanto al desarrollo. En el Capítulo VI se examina con más detalle la especificación desglosada de los procedimientos y normas para efectuar los BEPs y PPRs.

En el Cuadro 14 se presenta un ejemplo de evaluación ex-post, a nivel de PPR o BEP.

<b>Cuadro No. 14: Ejemplo de Informe Informe de Análisis de Ejecución de Proyectos (PPR) Informe Ex-post del Prestatario (BEP)</b>	
<b>Indice</b>	
<b>Resumen</b>	
<b>1.0 Introducción</b>	
1.1 Antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósito de la evaluación</li> <li>• Interesados principales</li> </ul>
1.2 Descripción del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen del marco lógico</li> <li>• Estado general (fecha de inicio, fin y otros parámetros esenciales)</li> </ul>
1.3 Metodología de la evaluación	
1.3.1 Diseño/Enfoque general	
1.3.2 Fuentes de datos	
1.3.3 Instrumentos	
1.3.4 Equipo de evaluación	
1.3.5 Limitaciones	
1.4 Organización del informe	
<b>2.0 Justificación del proyecto</b>	
2.1 Introducción	
2.2 Cambios en el contexto del proyecto y análisis de supuestos	
2.3 Validez de la lógica del proyecto	
2.4 Continua pertinencia del proyecto	
2.5 Repercusiones para la continuación/reformulación del proyecto	
<b>3.0 Eficacia y efectos</b>	
3.1 Logro de los componentes del proyecto	
3.1.1 Planificados y reales	
3.1.2 Repercusiones de cualquier deficiencia	
3.2 Componentes y efectos del proyecto y el propósito del proyecto	
3.2.1 Efectos planificados y contribución al propósito	
3.2.2 Efectos imprevistos y compatibilidad con el propósito y prioridades del	

BID.
3.3 Contribuciones al fin del proyecto
3.4 Conclusiones y recomendaciones
<b>4.0 Eficiencia</b>
4.1 Introducción
4.2 Administración de actividades del proyecto
4.2.1 Normas y control de calidad
4.2.2 Costos y control de costos
• costos de administración
• costos de otras actividades
4.3 Preparación de informes con información oportuna y útil sobre finanzas del proyecto
• programación y suministro de actividades
• logro de los componentes del proyecto
• problemas y riesgos del proyecto
4.4 Solución de problemas
• identificación eficaz
• solución oportuna
4.5 Utilización de recursos
4.5.1 Análisis de eficacia en función del costo
4.5.2 Análisis de costos-beneficios
4.6 Conclusiones y recomendaciones
<b>5.0 Conclusiones</b>
5.1 Introducción
5.2 Sustentabilidad del proyecto
5.2.1 Capacidad institucional
5.2.2 Costos recurrentes
5.3 Lecciones aprendidas
5.3.1 Desempeño operativo o de ejecución
5.3.2 Desempeño del impacto de desarrollo
5.4 Repercusiones para préstamos futuros
5.5 Resumen de las recomendaciones
<b>Referencias</b>
<b>Apéndices</b>

## **E. INFORME DE EVALUACIÓN DE OPERACIONES (OER) DE PROYECTOS**

A diferencia del BEP y el PPR, que se interesan en el proyecto propiamente dicho, el OER o evaluación del impacto es para el Banco una manera vital de entender sus efectos sobre el proceso de desarrollo y usar este conocimiento para confirmar sus éxitos, e incluso aprovechar la experiencia adquirida para aprender de proyectos cuyo impacto fue modesto o negativo. Independientemente de cuán sensato haya sido el diseño ni cuán exitosa haya sido la ejecución de un proyecto, únicamente estudiando el impacto a más largo plazo, se podrá entender cabalmente su desempeño de impacto de desarrollo. Las evaluaciones de impacto siguen procedimientos similares a los de otras evaluaciones formales discutidas en el Capítulo VI, aunque el análisis se extiende a cuestiones que van más allá de la ejecución para ocuparse del logro del propósito del proyecto y sus contribuciones al fin, u objetivo último de desarrollo del proyecto.

## **F. MARCO DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO**

El marco de evaluación del impacto sugerido para el uso del Banco se concentra en seis tipos importantes de impactos:

- Tecnológico
- Institucional
- Económico
- Político
- Social y cultural
- Ambiental

En el Cuadro 15 se sugiere un ejemplo de como tratar estos asuntos en la práctica:

<b>Cuadro No. 15: Ejemplo - Informe de Evaluación de Operaciones (OER)</b>
<b>Índice</b>
<b>Resumen</b>
<b>1.0 Introducción</b>
1.1 Antecedentes
• Propósito de la evaluación
• Involucrados principales
1.2 Descripción del proyecto
• Resumen del marco lógico
• Fecha de terminación
• Otros proyectos afines desde la terminación
1.3 Metodología de evaluación
1.3.1 Diseño/Enfoque general
1.3.2 Fuentes de datos
1.3.4 Equipo de evaluación
1.3.5 Limitaciones
1.4 Organización del informe
<b>2.0 Impacto tecnológico</b>
2.1 Introducción
2.2 Cambios en tecnología
2.3 Efectos del cambio tecnológico en el desarrollo
<b>3.0 Impacto institucional</b>
3.1 Introducción
3.2 Efectos en la capacidad institucional
3.3 Efectos en el desempeño institucional
<b>4.0 Impacto económico</b>
4.1 Introducción
4.2 Efectos en las familias
4.3 Efectos en las comunidades
4.4 Efectos en el sector, la economía, etc.
4.5 Análisis de costos-beneficios
<b>5.0 Impacto político</b>
5.1 Introducción
5.2 Efectos en los partidos políticos
5.3 Cambios en el método de gobierno
5.4 Efectos en la gobernabilidad
<b>6.0 Impacto social y cultural</b>
6.1 Introducción
6.2 Efectos en las familias (tamaño, estructura, papeles)
6.3 Efectos en los patrones de empleo
6.4 Efectos en la comunidad (demográficos)
6.5 Efectos en la salud
6.6 Efectos en la educación
<b>7.0 Impacto ambiental</b>
7.1 Introducción
7.2 Efectos en la calidad del medio ambiente
7.3 Efectos en la diversidad genética
<b>8.0 Propósito y meta del proyecto</b>
8.1 Introducción
8.2 Logro del propósito del proyecto
8.3 Realización del fin del proyecto
8.4 Experiencia adquirida y lecciones emergentes
8.5 Conclusiones
<b>Referencias</b>
<b>Apéndices</b>

#### **PUNTOS IMPORTANTES**

- Las evaluaciones operativas eficaces y los BEP/PPR, de tipo ex-post, estudian la continuidad de la justificación, la eficacia, la efectividad, los efectos e impactos, y aportan lecciones aprendidas a través de la

ejecución de proyectos.

- Las evaluaciones de impacto u OERs ex-post examinan los efectos e impactos tecnológicos, institucionales, económicos, políticos, socioculturales y ambientales.

## V LA SUPERVISIÓN DE EVALUACIONES EFECTIVAS

Este capítulo está destinado a quienes tengan que supervisar evaluaciones formales operativas y ex-post (PCR, PPR, BEP y OER); estas evaluaciones pueden ser efectuadas por evaluadores internos pero, algunas veces, pueden ser hechas por evaluadores externos, contratados con este fin. En ambos casos, esta sección proporcionará pautas al supervisor de evaluación, y/o al evaluador, para ayudarlo a controlar la calidad de la evaluación, asegurando así un resultado provechoso y eficaz. El nivel de formalidad de los términos de referencia dependerá del origen externo o interno del evaluador y del tipo de evaluación. En el caso de una evaluación interna, más o menos rutinaria, se pueden utilizar términos de referencia menos formales. Siendo estas necesariamente más formales en el caso de una evaluación delicada y externa. Por tanto, el lector adaptará el método aquí presentado, a las necesidades de evaluación de la situación específica en la cual se encuentre.

### A. LA SUPERVISIÓN DE UNA EVALUACIÓN

Toda evaluación exitosa requiere el contexto de un BES operacional y la experiencia combinada de evaluadores, supervisores e involucrados. El evaluador del proyecto es responsable del contenido y presentación del informe de evaluación. El supervisor de la evaluación es el encargado de administrar el proceso de evaluación. Otros involucrados proporcionarán datos y (se espera) responderán constructivamente a los resultados de la investigación, a las recomendaciones y a las lecciones que emerjan de la experiencia adquirida, que se presentan en el informe de evaluación.

Algunas veces en el proceso de diseño y aprobación de un proyecto se indica (en los documentos pertinentes) la necesidad de hacer una evaluación del mismo. En algunas oportunidades, la necesidad de una evaluación surge en respuesta a problemas que se presentan durante la ejecución. En otros casos, la necesidad de hacer una evaluación puede ser consecuencia de la responsabilidad formal de EVO de evaluar ciertos tipos de proyectos. Cualquiera sea su origen, una vez establecida la necesidad de una evaluación es preciso supervisarla eficazmente.

Los evaluadores profesionales cuentan con los métodos y técnicas de evaluación necesarios tales como diseños de evaluación, métodos de investigación, técnicas de recopilación de datos y análisis apropiados. Pero su experiencia y conocimientos deben ajustarse a los procesos existentes en el BID. Asegurar este ajuste es una tarea importante del supervisor de la evaluación (que puede ser un profesional de CON, un profesional de un departamento operativo de la Sede, un especialista de EVO, un especialista de una Representación, etc.). La supervisión de la evaluación es necesaria en todas las etapas de ésta: durante el diseño, para identificar y estimar los recursos humanos y financieros para hacer la evaluación; durante la evaluación, para asegurar el control de calidad y, una vez terminada la evaluación, para asegurar que los resultados sean diseminados a los involucrados primarios y secundarios.

Una supervisión eficaz del proceso de evaluación es vital para producir evaluaciones de alta calidad.

<b>Cuadro No. 16</b>	
<b>ADMINISTRACIÓN DE EVALUACIONES EFICACES</b>	
<b>El Proceso de Evaluación</b>	
<input type="checkbox"/>	Determinación de cuestiones preliminares
<input type="checkbox"/>	Formulación de términos de referencia
<input type="checkbox"/>	Selección de consultores
<input type="checkbox"/>	Formulación del plan de trabajo
<input type="checkbox"/>	Informe de evaluación
<input type="checkbox"/>	Aprobación y diseminación del informe

### B. CUESTIONES PRELIMINARES

El supervisor de una evaluación necesita plantearse algunas preguntas básicas antes de pasar a una descripción precisa en los términos de referencia formales:

¿PORQUÉ SE ESTÁ HACIENDO LA EVALUACIÓN?

- ¿Cuáles son las cuestiones más importantes a las que debe responder la evaluación?

¿QUIÉNES SON LOS INVOLUCRADOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS DE LA EVALUACIÓN?

- ¿Quién necesita que la evaluación le proporcione respuestas, y de qué tipo?

¿CUÁLES SON LAS CUESTIONES PRINCIPALES DE EVALUACIÓN RELACIONADAS CON LOS MARCOS DE TRABAJO DEL BANCO PARA LAS EVALUACIONES OPERATIVAS Y EX-POST?

- ¿Cómo se insertan las preguntas más importantes en los marcos de trabajo del BID y el Sistema de Evaluación del Banco (BES)?

#### ¿QUIÉN HARÁ LA EVALUACIÓN?

- ¿Qué tipo de experiencia y conocimientos se requieren para hacer la evaluación? ¿La hará un equipo interno o uno externo?

<b>Esquema de Términos de Referencia (TDR)</b>
Carátula
1.0 Antecedentes del proyecto
2.0 Razones para efectuar la evaluación
3.0 Involucrados en la evaluación
4.0 Alcance y foco de la evaluación
5.0 Ejecución de la evaluación
6.0 Costo
7.0 Equipo de evaluación
8.0 Calendario
9.0 Autoridad y responsabilidad
10.0 Productos esperados de la valuación

#### ¿QUIÉN PARTICIPARÁ EN LA EVALUACIÓN?

- ¿Existen necesidades especiales de tiempo y recursos del prestatario, ejecutores y/o beneficiarios?

#### ¿CUÁNDO TENDRÁ LUGAR LA EVALUACIÓN?

- ¿Para cuándo se necesita la información? ¿Cuándo es factible hacer la evaluación dados los calendarios de los participantes, los efectos estacionales en los viajes y el acceso a los beneficiarios?

#### ¿CUÁNTO COSTARÁ LA EVALUACIÓN EN HONORARIOS, OTROS GASTOS Y TIEMPO DE LOS PARTICIPANTES?

- ¿Qué nivel de esfuerzo se requiere dados los beneficios previstos de la evaluación? ¿Cuánto tiempo y esfuerzo puede exigirse razonablemente a los involucrados?

### **C. TÉRMINOS DE REFERENCIA**

Los términos de referencia (TDR) definen la evaluación y son los principales controles contractuales sobre sus productos y su calidad. Los TDR los pueden preparar diversas personas. En esta sección se aclara qué deben incluir los términos de referencia formales. Al evaluador (ya sea un individuo o un equipo) algunas veces se le pide comentar sobre TDR preliminares, por lo que necesitará discutirlos y aclararlos antes de tratar de preparar un plan de trabajo como el que se presenta más adelante en este capítulo.

#### 1.0 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Esta sección de los términos de referencia debe incluir:

- El fin y el propósito del proyecto tomados del marco lógico (si no existe, el Marco Lógico se debe "reconstruir").
- El contexto y justificación del proyecto.
- Las actividades por tipo y valor monetario.
- Los componentes generados y sus contenidos.
- Fechas previstas de comienzo y terminación, de cada objetivo (actividad, componente, propósito, fin).

#### 2.0 JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Esta sección debe presentar las razones principales por las que se está haciendo la evaluación:

- Mejorar el desempeño durante la ejecución del proyecto.
- Analizar el diseño después de incurrir en cambios significativos en el contexto del proyecto.
- Rendir informes al concluir una etapa importante, por ejemplo, al completar una etapa de un "time-slice" al completarse un tramo de desembolso de un proyecto de ajuste de sector, al producirse el desembolso final del proyecto, etc.
- Entender los efectos e impactos a largo plazo del proyecto.
- Aprender de los éxitos y fracasos del proyecto para futuros diseños.

### 3.0 INVOLUCRADOS EN LA EVALUACIÓN

En esta sección se debe identificar a los involucrados primarios y secundarios. Generalmente, entre los involucrados primarios figuran los beneficiarios, la Representación, los organismos ejecutores, la Alta Administración, el Directorio Ejecutivo y la Asamblea de Gobernadores del BID. Entre los involucrados secundarios se encuentran otros grupos tales como otras agencias de desarrollo, grupos de investigación, grupos de intereses de sector, organizaciones no gubernamentales, etc.

### 4.0 ALCANCE Y FOCO

Esta sección debe identificar cuáles aspectos del proyecto deben ser considerados en la evaluación, y las cuestiones principales que emergen dentro de diversos aspectos. Estas cuestiones normalmente se reflejan en el marco de evaluación (ver Capítulo IV), ajustado específicamente para expresar las razones de esta evaluación.

### 5.0 EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN

Aquí se identifican los requisitos que deben seguir los evaluadores para hacer la evaluación. Estos requisitos deben referirse al:

- Tipo de actividad y cronograma del plan de trabajo.
- Metodología para cada aspecto.

### 6.0 COSTO

Los términos de referencia deben incluir una estimación del costo de la evaluación por etapa y actividad.

### 7.0 PERFIL DE LOS EVALUADORES REQUERIDOS

Las calificaciones requeridas (por ej., experiencia en sectores, en tipos de evaluación, etc.) del evaluador. Cuando éste va a ser un grupo de personas, en los términos de referencia también debe indicarse su número, funciones y actividades de cada miembro.

### 8.0 CALENDARIO

Se debe esbozar un calendario para la evaluación, que incluya:

- La duración de la evaluación.
- La asignación de tiempo a las diversas misiones a ejecutar.

### 9.0 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Se deben indicar las funciones y niveles de autoridad de los evaluadores:

- Funciones del personal del Banco.
- Función del evaluador (interno y/o externo).
- Procedimientos para enmendar los términos de referencia.
- Relaciones de supervisión y entrega de informes.

### 10.0 PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN

En los términos de referencia se deben indicar los productos que se obtendrán del proceso de evaluación. Estos suelen incluir:

- Un plan de trabajo
- Informe preliminar
- Una sesión participativa sobre el contenido de la evaluación
- Un informe final

## **D. SELECCIÓN DE UN EVALUADOR**

Es obvio que la clave para lograr que se haga bien un trabajo es asignárselo a una persona competente. A medida que las evaluaciones del BID se hacen más complejas, las técnicas requeridas para llevarlas a cabo serán cada vez más numerosas y especializadas.

## Perfil de un Buen Evaluador

Un buen evaluador deberá cubrir el siguiente perfil:

### EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- Entendimiento de las metodologías requeridas para la evaluación y experiencia en su uso.

### EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS EN EL SECTOR

- Experiencia en el sector del proyecto que se está evaluando (educación, saneamiento, medio ambiente, etc.)

### EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

- Experiencia en la problemática de gestión técnica e institucional del Banco y de análisis institucional para el diseño y ejecución de proyectos.

### CREDIBILIDAD

- Reconocimiento como experto por los involucrados principales del proyecto y de su evaluación.

### IMPARCIALIDAD

- Ningún conflicto de interés con ninguna de las partes involucradas en la evaluación del proyecto.

### COMUNICACIÓN

- Capaz de comunicar los resultados de la evaluación de manera que todas las partes puedan entenderlos fácilmente.

### DON DE GENTES

- Capaz de llevarse bien con todas las partes en una forma sensible y eficaz.

### DISPONIBILIDAD

- Estar disponible para hacer la evaluación con el grado de rigor requerido y dentro del período de tiempo especificado.

## E. PERFIL DE UN BUEN EQUIPO DE EVALUACIÓN

Debido a su naturaleza compleja, algunos proyectos pueden requerir un equipo de expertos. En tales casos, el equipo de evaluación necesita:

### LIDERAZGO

Contar con un jefe de equipo reconocido por sus pares que se haga responsable de los resultados del proyecto en todos los niveles de control de calidad.

### COMPLEMENTARIEDAD DE CONOCIMIENTOS

Los equipos de evaluación deben estar integrados por evaluadores de diferentes orígenes técnicos que cubran los requisitos de diversidad del proyecto en evaluación.

### ESPÍRITU DE CUERPO

A menos que se sepa que los miembros del equipo ya han trabajado juntos, siempre existe el riesgo de que las ventajas individuales de los miembros de un equipo se vean disminuidas por desacuerdos u otras disfuncionalidades que resultan en informes incoherentes.

### MECANISMOS EFICACES PARA LA COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN

Cuando los miembros del equipo están físicamente dispersos, se deben elaborar procedimientos para asegurar que mantengan una buena comunicación y pasen períodos de trabajo en grupo para la planificación, análisis y preparación de informes.

## F. EVALUADORES INTERNOS Y EXTERNOS

Tanto los evaluadores internos como externos son útiles para un sistema de evaluación como el del BID. La utilidad de ambos no se puede discutir en términos abstractos. Por consiguiente, su asignación o contratación debe considerarse en el marco del BES. En tal contexto es obvio que el evaluador interno no sólo entiende el proceso y los procedimientos que culminan en la identificación, diseño y ejecución del proyecto, sino que también participa en garantizar la operación del sistema de evaluación del Banco y, por lo tanto, en la generación de proyectos evaluables en las etapas de aprobación y ejecución. No obstante, la diversidad de campos técnicos potenciales de evaluación, la necesidad frecuente de asignar recursos con carácter intensivo en diversos campos especializados, y de encontrar métodos innovadores para solucionar problemas nuevos, pueden llevar a justificar el uso de evaluadores externos. El criterio de objetividad por sí solo no puede ser razón para contratar un evaluador externo, pues ello daría a entender que un evaluador interno es parcial y que no se puede confiar en él.

Los evaluadores necesitan dominar varias técnicas, según se indicó previamente. Además, el evaluador seleccionado (ya sea un equipo o un individuo, interno o externo) debe llenar los requisitos siguientes:

1. Conocer el Banco, sus programas, operaciones y procedimientos de evaluación.
2. Carecer de prejuicio contra la institución y servir de árbitro/facilitador entre las partes involucradas en la evaluación.
3. Asegurar que se sigan las recomendaciones y las lecciones emergentes de la experiencia adquirida.
4. Estar disponible para trabajar intensamente dentro de los periodos requeridos.
5. Aportar perspectivas, percepciones y experiencias frescas, así como conocimiento "de punta".
6. No rehuir la búsqueda de datos o la formulación de conclusiones negativas o que reflejen negativamente sobre el Banco.
7. Ser consciente de las limitaciones de factibilidad de sus recomendaciones.
8. No ser percibido como un adversario por los involucrados, creando en sí ansiedades innecesarias.
9. No verse limitado por conflictos de roles organizacionales.
10. Estar familiarizado con el ambiente político, cultural y socio-económico del proyecto.

### **G. PLAN DE TRABAJO PARA LA EVALUACIÓN**

El plan de trabajo para la evaluación normalmente es el primer producto que genera el evaluador. Es la respuesta de éste a los términos de referencia y su propuesta para hacer la evaluación.

Para preparar adecuadamente un plan de trabajo, el evaluador debe examinar los términos de referencia con el supervisor de la evaluación a fin de aclarar los requisitos. Además, necesitará información básica sobre el proyecto, para lo cual examinará los documentos principales del mismo y consultará con la Representación respectiva.

El plan de trabajo será presentado al supervisor de la evaluación para que lo apruebe. Una vez aprobado, el plan sirve para dirigir el proceso de evaluación, aunque tal vez haya que apartarse algo de él a medida que avanza la evaluación. Los procedimientos para aprobar tales desviaciones se deben establecer cuando se aprueba el plan de trabajo.

<b>Esquema de un Plan de Trabajo</b>
Carátula
1.0 Reseña del proyecto
2.0 Mandato de la evaluación
3.0 Matriz de evaluación
4.0 Metodología
5.0 Equipo de evaluación
6.0 Análisis de la relación actividades/esfuerzo de trabajo
7.0 Calendario de actividades
8.0 Presupuesto
9.0 Esquema del informe final de evaluación

#### **1.0 RESEÑA DEL PROYECTO**

El plan de trabajo debe comenzar con una reseña del proyecto, de una a dos páginas, en la que se:

- Resumen los antecedentes y el contexto del proyecto.
- Identifican el fin, el propósito, los componentes y las actividades del proyecto, haciendo referencia a su marco lógico (si el proyecto se diseñó/ejecutó sin un marco lógico, la evaluación debe tratar de reconstruir uno basándose en los documentos disponibles sobre el proyecto/préstamo).
- Incorporan los resultados del examen preliminar, que hará el equipo de evaluación a través de consultas con los involucrados primarios y el examen de los principales documentos del proyecto.

#### **2.0 MANDATO DE LA EVALUACIÓN**

Esta sección esencialmente reitera la justificación de la evaluación, su alcance y foco, tal como se identificó en los términos de referencia. Esta información se incluye en el plan de trabajo con el objeto de proporcionar, en un solo documento, una síntesis completa de los resultados de la evaluación.

#### **3.0 MATRIZ DE EVALUACIÓN**

Una de las funciones principales del plan de trabajo consiste en volver a conceptualizar los términos de referencia en un marco más operativo que se aplique directamente a la evaluación del proyecto. El plan de trabajo convierte las preguntas de evaluación introducidas en los términos de referencia (en la sección "Alcance y Objeto" de los términos de referencia de este capítulo, se presentan ejemplos de esas preguntas) en una matriz de evaluación más resumida y específica para el proyecto, según se muestra a continuación.

<b>Cuadro No. 17: Matriz para las Evaluaciones Intermedias, Ex-post y de Ejecución</b>					
Conjuntos de Cuestiones	Interrogantes		Indicadores	Fuentes de datos	Metod. de recopilación de datos
	Principales	Adicionales			
Continuidad de la Justificación					
Efectividad					
Eficiencia					
Efectos e Impactos					

Siguiendo la evaluación de los interrogantes con el Marco Lógico, como se indicara en el Capítulo IV:

i) Los interrogantes principales deberían relacionarse en cada nivel de cuestión con una diferente área del marco lógico así:

- a) A nivel de continuidad de la justificación, se debería verificar si ello afectó el comportamiento de los supuestos y/o el logro de los objetivos (actividad, componente, propósito, fin).
- b) En el área de efectividad verificar los logros a nivel de componente y/o propósito
- c) En el área de eficiencia, verificar los logros a nivel de actividades y/o componentes.
- d) En el área de efecto e impacto verificar los logros a nivel de propósito y/o fin.
- e) La especificación de la experiencia adquirida es un resultado de las cuatro cuestiones anteriores y deberá completarse no como interrogantes sino como respuestas.

ii) Los interrogantes adicionales deben emerger o bien como posibilidades de preguntas, como consecuencia de los resultados esperados de las principales (por lo cual en una primera etapa son muy especulativas), o bien como resultado de características sectoriales y/o técnicas específicas del proyecto

<b>Cuadro No. 18: Matriz para las evaluaciones de impacto ex-post</b>					
Conjuntos de Cuestiones	Interrogantes		Indicadores	Fuentes de datos	Metod. de recopilación de datos
	Principales	Adicionales			
Tecnología					
Institucional					
Economía					
Política					
Social					
Ambiental					
Otras					

La matriz de evaluación resume el alcance de toda la evaluación identificando:

- Las cuestiones a tratar de acuerdo a los términos de referencia.
- Las preguntas principales y adicionales sugeridas por los términos de referencia.
- Los indicadores (que son "objetivamente verificables").
- Las fuentes de datos y los métodos de recopilación de datos.
- La base sobre la cual se tomarán las decisiones sobre la evaluación.

Esta matriz ayudará a preparar el registro de las experiencias adquiridas como resultado del proyecto, y facilitará el intercambio de información: (i) en la fase de evaluación operativa, para determinar la posibilidad de rediseñar el proyecto; y (ii) en la fase de evaluación ex-post, para considerar como se diseñan proyectos futuros.

#### 4.0 METODOLOGÍA DE TRABAJO

Algunos planes de trabajo resumen el enfoque general de la evaluación en la introducción a la sección de metodología. En un párrafo o dos, se plantea el diseño o tipo general de evaluación y los métodos principales de recopilación y análisis de datos. También se ofrece un fundamento para seleccionar la metodología.

Las subsecciones deben ofrecer más detalles sobre la recopilación y análisis de datos, a saber:

- Fuentes de datos: Aunque estas se incluyen en la matriz de evaluación, también se deben resumir aquí.
- Instrumentos: Se deben describir los instrumentos de recopilación de datos que se usarán en la evaluación.
- Procedimientos para la recopilación de datos: Aunque en la matriz de evaluación se enumeran los métodos de recopilación de datos, en el plan de trabajo se deben dar detalles sobre la estrategia general empleada.
- Análisis de datos: Se deben describir los métodos principales de análisis de datos cualitativos y cuantitativos.

#### 5.0 EQUIPO DE EVALUACIÓN

Cuando el "evaluador" es un equipo, y no un individuo, se debe indicar el nombre, función y responsabilidad de cada miembro.

#### 6.0 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES/ESFUERZO

El plan de trabajo debe indicar las actividades requeridas para la evaluación, así como una estimación del nivel de esfuerzo necesario (en días/persona) para completar cada una de ellas.

<b>Cuadro No. 19: Ejemplo de Análisis de Actividades y Esfuerzo</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Miembro de Equipo</b>		
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Sesión informativa sobre el proyecto	1	1	1
Examen del archivo del proyecto	2	2	1
Preparación del plan de trabajo	6		0.5
Revisiones al plan de trabajo	1		
<b>Desarrollo de Instrumentos</b>			1.5
Guía de entrevistas para funcionarios del Banco			
Guía de entrevistas para el organismo ejecutor	0.5	0.5	
Cuestionarios para los beneficiarios	0.5	0.5	
	2.5		
<b>Recopilación de datos</b>	3.5	1	1
Documentos del proyecto	2.5	1	0.5
Entrevistas del Banco	2	1	
Entrevistas de la agencia ejecutora	11	3	
Visitas fuera de la Sede			
<b>Análisis de Datos</b>	8	4	4
<b>Informe</b>	8	2	3
Preparación del borrador de Informe	1	1	1
Presentación del Informe	2		
Revisión del Informe			
<b>Total (en días)</b>	51.5	17	13.5

#### 7.0 CALENDARIO DE ACTIVIDADES

En el plan de trabajo se debe proponer un calendario de evaluación. Por supuesto, el calendario debe estar vinculado al análisis de actividades y esfuerzo presentado en el plan de trabajo. Deben indicarse claramente las fechas de las etapas importantes (visitas fuera de la sede, presentación del plan de trabajo e informe de evaluación, etc.). El calendario se puede desglosar más, por miembros del equipo de evaluación, si es necesario.

<b>Cuadro No. 20: Ejemplo de Calendario de Evaluación</b>						
<b>Actividad</b>	<b>Período</b>					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Sesión informativa sobre el proyecto	O					
Examen del expediente del proyecto		O				
Preparación del plan de trabajo		O				
Revisiones al plan de trabajo			O			
<b>Desarrollo de Instrumentos</b>						
Guía de entrevistas para funcionarios del Banco		O				
Guía de entrevistas para el organismo ejecutor		O				
Cuestionario para los beneficiarios			O			
<b>Recopilación de datos</b>						
Documentos del proyecto	O					
Entrevistas del Banco		O				
Entrevistas de la agencia ejecutora			O			
Visitas fuera de la sede			O			
<b>Análisis de datos</b>		O	O	O		
<b>Informe</b>						
Preparación del proyecto de informe			O	O	O	
Presentación del proyecto de informe					O	
Revisiones al Informe						O

## 8.0 PRESUPUESTO

En el plan de trabajo se debe incluir un presupuesto en el que se desglosen los honorarios, gastos de viaje y de otra índole. Debe estar vinculado a la estrategia para la recopilación y análisis de datos, así como al análisis de actividades y esfuerzo.

<b>Cuadro No. 21: EJEMPLO DE PRESUPUESTO</b>		
Honorarios	# de días * tasa	= \$
Miembro de equipo A	# de días * tasa	= \$
Miembro de equipo B	# de días * tasa	= \$
Miembro de equipo C		
Gastos de viaje (si procede)	Boletos de avión	= \$
Al "Destino 1"	# de días * Viático	= \$
Al "Destino 2"	Boletos de avión	= \$
	# de días * Viático	= \$
Preparación del Informe	# días * tasa	= \$
Secretaría	Importe	= \$
Teléfono, facsímil, mensajero	Importe	= \$
Impresos		
	<b>Total</b>	<b>\$\$\$</b>

## 9.0 ESQUEMA DE INFORME

En el plan de trabajo también se debe incluir un esquema para la presentación del informe de evaluación. Aunque éste invariablemente cambia durante el proceso de evaluación, el esquema al menos indica lo que se va a discutir en el informe y da una idea de cómo se van a presentar las cuestiones.

## H. PREPARACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN

Las evaluaciones satisfactorias informan sobre sus conclusiones de varias maneras. Suelen incorporar sesiones informativas con los involucrados, oportunidades para confirmar conclusiones y recomendaciones, distribución electrónica de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

Sin embargo, prácticamente todas las evaluaciones profesionales producen un informe de evaluación escrito. Éste se convierte en el registro oficial de lo que sucedió y en él se hacen constar las decisiones tomadas. El informe también es el principal estímulo oficial para reformular proyectos y para mejorar los sistemas de datos, que colectivamente contribuyen al conocimiento adquirido sobre el desempeño del desarrollo. Por estas razones, el informe de evaluación es el producto más importante del proceso de evaluación.

Las normas internacionales de una buena práctica de evaluación sugieren que los informes deben ajustarse a las normas especificadas a continuación. Si bien algunas evaluaciones muy buenas quizá no tengan todos los elementos requeridos, es poco probable que una evaluación cuyo informe carezca de muchos de estos elementos sea considerada buena por evaluadores profesionales competentes.

## 1. Normas de lenguaje y presentación

- Carátula indicando el nombre del proyecto, autor y fecha.
- Índice con los números de páginas correspondientes en el informe.
- Resumen en el que se esbozan los resultados, conclusiones y recomendaciones principales.
- Capítulos y/o secciones que guarden relación con el índice.
- Escrito de manera clara y sucinta y en buen estilo.
- El resumen, las recomendaciones y las lecciones emergentes de la experiencia adquirida de la evaluación son subcapítulos, redactados conforme los requisitos del BID.
- Las cifras, gráficos y cuadros se presentan claramente con títulos y rótulos completos y apropiados
- Información completa y exacta sobre toda referencia efectuada.

## 2. Normas técnicas

- Describe el propósito de la evaluación y anexa los términos de referencia
- Contesta las preguntas planteadas en los términos de referencia
- Describe la metodología empleada para recopilar y analizar los datos
- Indica las limitaciones de la evaluación o su metodología
- Indica la confiabilidad y validez de los datos utilizados
- Describe cualquier muestra tomada por el método de muestreo, número de elementos seleccionados y disponibles.
- Incluye los datos principales, debidamente analizados, en que se basan las conclusiones

### I. DISEMINACIÓN Y MONITOREO

Existen tres tipos de usos de los resultados de la evaluación:

- aplicación de recomendaciones específicas;
- diseminación de información; y
- combinación de los dos precedentes.

#### 1. Aplicación de recomendaciones

Las recomendaciones se incorporan más fácilmente en las actividades de proyectos futuros, cuando tienen algún vínculo directo con la evaluación. En una evaluación operativa, cuando es del caso, las recomendaciones se deben incorporar en la documentación sobre rediseño/planificación e implementación del proyecto. Debe haber pruebas en la documentación que demuestren cómo se deben incorporar las recomendaciones en el proyecto reformulado.

En el Banco, la aplicación de recomendaciones se refiere a las medidas tomadas por la Administración en respuesta a: a) decisiones de política tomadas por el Directorio del Banco que emanaron de recomendaciones de informes de evaluación, o b) sugerencias y recomendaciones de evaluaciones operativas que la Administración decidió incluir en el diseño y planificación de proyectos o programas. En la documentación deben incluirse pruebas que demuestren cómo se incorporan estas recomendaciones y sugerencias en proyectos nuevos o reformulados.

#### 2. Diseminación

La diseminación de los métodos de evaluación es el vínculo con otros proyectos y Representaciones, y se aplica en particular a las evaluaciones al final del proyecto y de impacto. La diseminación apropiada de los resultados es importante para todas las evaluaciones. Es esta actividad del ciclo del proyecto la que debe transmitir las lecciones pertinentes aprendidas de las evaluaciones para utilizarlas en proyectos subsiguientes. Por tanto, la eficacia del proceso de diseminación es importante y se mide en función de su utilización y disponibilidad para proyectos futuros.

La diseminación de resultados, lecciones aprendidas y prácticas óptimas casi siempre se refiere a sugerencias sobre la preparación, diseño, implementación y desempeño de proyectos. También puede referirse a impactos y logro general del fin. Los resultados diseminados pueden emerger también de proyectos o programas de otro país y/o donantes de naturaleza general, con repercusiones para las políticas y estrategias del Banco.

## **J. EVALUACIÓN Y ÉTICA**

La ética cada vez adquiere más importancia a medida que la gente se ve sometida con más frecuencia a todo tipo de evaluación. Los evaluadores del Banco (o usados por el Banco) deben ser respetuosos de:

### **1. Diferencias culturales**

Ser sensibles a las creencias, maneras y costumbres de las personas que intervinieron en la ejecución del proyecto, la recopilación de datos de evaluación y/o preparación de informes de evaluación en etapas anteriores del proyecto.

### **2. Anonimidad/confidencialidad**

Respetar el derecho de los demás a suministrar información con carácter confidencial y asegurar que los datos no puedan ser vinculados a sus fuentes.

### **3. Compartir responsabilidad por las conclusiones**

Para no poner a los evaluadores locales en una situación en la que se les considere críticos de su propia realidad, se requiere responsabilidad compartida en el equipo.

### **4. Omisiones**

Desde el punto de vista ético, los evaluadores tienen la responsabilidad de traer a la luz cuestiones y conclusiones significativas que tal vez no estén relacionados directamente con los términos de referencia originales.

### **5. Evaluación de individuos**

Los exámenes del desempeño individual normalmente no forman parte de las evaluaciones de proyectos; la evaluación de las funciones administrativas de los ejecutores debe respetar este principio general.

### **6. Prueba de malversación**

Las evaluaciones algunas veces descubren pruebas de malversación. Esta debe ser denunciada ante los funcionarios responsables del prestatario o el Banco.

### **7. Validación de datos**

Los datos se deben validar utilizando medidas y/o fuentes rigurosas.

### **8. Publicidad de los resultados**

Los evaluadores deben hacer un esfuerzo razonable por compartir los resultados de la evaluación con quienes tengan derecho a conocerlos, sin violar su lealtad al patrocinador de la evaluación.

#### **PUNTOS IMPORTANTES**

- Las evaluaciones bien administradas ayudan a mejorar el desempeño del proyecto.
- Las evaluaciones eficaces siguen un proceso uniforme.
- Las evaluaciones buenas se rigen por normas de desempeño.

## VI

# DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE EVALUACIÓN LA EVALUACIÓN ES UN INSTRUMENTO DE APRENDIZAJE

### A. LA EVALUACIÓN ES UNA HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE

La buena evaluación brinda oportunidades de aprendizaje a todos los involucrados: autoridades del país, personal directivo del Banco, administradores del sector público, gerentes y jefes de equipos de proyectos financiados por el BID. La clave es explicar los asuntos relevantes en los resultados de la evaluación del proyecto, tanto éxitos como fracasos. Estas oportunidades de relevancia y de aprendizaje se pueden derivar de la evaluación aplicada a lo largo de todo el ciclo de proyecto.

Las buenas evaluaciones, y la difusión de las lecciones emergentes de la experiencia adquirida se pueden utilizar como instrumentos de aprendizaje para mejorar el diseño y el desempeño futuro de proyectos. La Oficina de Evaluación del BID está dirigida a contribuir a este fin a través de la promoción del uso de la evaluación como un instrumento de aprendizaje institucional en el BID y asesorando en el desarrollo de capacidad de evaluación en los países prestatarios.

### B. IMPORTANCIA DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE EVALUACIÓN

El desarrollo de la capacidad de evaluación es importante por dos razones:

- Una mayor capacidad de evaluación contribuirá a aumentar la efectividad de la inversión para el prestatario y ayudará a resolver los problemas de desarrollo, mejorando así el desempeño global del Banco.
- El desarrollo de la capacidad de evaluación en los países prestatarios contribuirá a respaldar el mejoramiento en la capacidad de gestión de los gobiernos.

#### 1. Mejor inversión y mejor desarrollo

En los países prestatarios, los involucrados en proyectos de desarrollo están haciendo sustantivas inversiones. El riesgo que corren durante la ejecución de estos proyectos tenderá a disminuir a medida que los ejecutores generen buena información sobre el desempeño de los proyectos y la evolución del entorno de desarrollo del país/región.

Disminuir el riesgo requiere entonces de mecanismos para asegurar que se hagan los necesarios ajustes de rumbo durante la ejecución de los proyectos. Los ejecutores de proyectos necesitan para ello efectuar evaluaciones específicas y oportunas con el respaldo del personal local, a fin de que las experiencias adquiridas y las lecciones emergentes se puedan usar para mejorar el desempeño de los proyectos.

#### 2. Buena gestión de gobierno

La generación de buenos datos de evaluación es una de las maneras en que los países pueden asegurar transparencia y hacer que las acciones de gobierno inspiren confianza en el público. Una cultura de evaluación puede reducir el potencial de corrupción en la vida pública y hacer que los funcionarios del estado sean más responsables respecto del desempeño de las inversiones del gobierno.

Los administradores del sector público necesitan contar con evaluaciones para proporcionar datos confiables y válidos sobre el desempeño de las inversiones públicas. También deben ser capaces de sacar las conclusiones apropiadas de la información disponible, a fin de facilitar la toma de decisiones estratégicas en el interés público. Dado que contribuyen al continuo examen de las políticas, programas e inversiones públicas, las evaluaciones eficaces son una buena herramienta para respaldar la responsabilidad asumida por el sector público.

## C. DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE EVALUACIÓN

El BID apoya a los países prestatarios en el desarrollo de su capacidad de evaluación, por medio de:

- Capacitación
- Asistencia técnica
- Diseminación de normas y mejores prácticas
- Diseminación de evaluaciones de proyectos y lecciones emergentes de experiencias adquiridas.

## D. RETOS Y ESTRATEGIAS

Desarrollar la capacidad de evaluación presenta a su vez, algunos retos difíciles. Estos se mencionan a continuación, seguidos de posibles estrategias para resolverlos.

### 1. Reto: establecer una genuina cultura de evaluación en los países prestatarios

#### Estrategias:

- Promover la evaluación como vehículo para el aprendizaje y el mejoramiento del desempeño futuro de proyectos.
- Alentar el uso de la evaluación en la toma de decisiones públicas y el uso sistemático de información y en los procesos de asignación presupuestaria correspondientes.
- Hacer los esfuerzos para reducir las ansiedades políticas que a veces se producen en función de los resultados de las evaluaciones.
- Invertir en un proceso de desarrollo de capacidad de evaluación apropiado para las necesidades locales, que sea a su vez independiente pero también respetuoso de la participación de todos los involucrados.

### 2. Problema: desarrollar una infraestructura de información

#### Estrategias:

- Establecer las instituciones y las técnicas necesarias para generar la información, especialmente financiera y contable
- Fortalecer los sistemas de datos en organismos públicos, privados y universidades clave.
- Suministrar documentación y materiales de evaluación a organismos clave.
- Fortalecer mecanismos que incluyan información sobre el desempeño de proyectos en el proceso de toma de decisiones.
- Formular y aplicar normas de contabilidad y auditoría.
- Reforzar la capacidad de órganos profesionales y organismos supervisores que pueden revisar el desempeño en relación con esas normas.
- Crear una infraestructura de diseminación de información.

### 3. Problema: generar un entorno de estrategia política que facilite la evaluación

#### Estrategias:

- Desarrollar estrategias de cartera focalizadas que contribuyan a desarrollar la capacidad de evaluación entre los prestatarios.
- Incluir medidas para el desarrollo de la capacidad de evaluación entre los criterios de análisis de desempeño de cartera.
- Vincular la creación de capacidad de evaluación con estrategias de la cartera de los países, como por ejemplo la reforma administrativa del sector público.
- Incluir el desarrollo de la capacidad de evaluación dentro del temario de discusión con los responsables políticos y ejecutivos de los países prestatarios.

### 4. Problema: capacitar en técnicas de evaluación a los involucrados en los proyectos

#### Estrategias:

- Incorporar la capacitación en evaluación en el diseño, supervisión y evaluación de proyectos.

- Desarrollar un conjunto de instrumentos de evaluación de aplicación generalizada.
- Ofrecer capacitación en metodologías de evaluación fundamentalmente con organismos claves que además mantienen en archivo documentación y materiales sobre evaluación.
- Introducir la capacitación en evaluación en todas las etapas del proyecto y no solo en la etapa de evaluación ex-post.
- Instar a los involucrados a analizar tanto las condiciones de éxito como las de fracaso de los proyectos.
- Asegurar que distintos tipos de involucrados participen en el proceso de generación de capacidad de evaluación pero concentrando la atención en los resultados de los proyectos.

#### **E. LA EVALUACIÓN COMO UN ELEMENTO DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Se puede aprender tanto de las experiencias adquiridas de otros países prestatarios y de países no prestatarios como de las propias operaciones del Banco y de otras instituciones de la comunidad del desarrollo. Estas lecciones se pueden usar para diseñar nuevas operaciones o para mejorar las que están en marcha.

#### **F. FUNCIÓN DE EVO EN APOYO AL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL BANCO**

La Oficina de Evaluación del Banco (EVO) respalda el Sistema de Evaluación del Banco (BES) contribuyendo a la evaluación sistemática y objetiva de estrategias, políticas, programas y proyectos, y promoviendo la incorporación de las lecciones aprendidas al proceso de toma de decisiones sobre proyectos. Con respecto al BES la función de supervisión de EVO consiste esencialmente en velar por que se generen productos "evaluables"; que la evaluación se incorpore como instrumento de aprendizaje en todas las etapas del ciclo del proyecto y que se incluyan recursos y planificación adecuados en el BES para asegurar la viabilidad del sistema.

#### **G. APRENDER DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

El Banco, por intermedio de la Oficina de Evaluación, respaldará el proceso de aprendizaje:

- extrayendo lecciones de la experiencia adquirida en países prestatarios y no prestatarios, las propias operaciones del Banco y otras instituciones de socios de la comunidad del desarrollo para usarlas en el diseño de operaciones nuevas, así como en la mejora de las actividades en curso;
- divulgando las conclusiones de las evaluaciones del Banco de manera que las recomendaciones para mejorar el desempeño de los proyectos se puedan usar en el análisis, diseño, evaluación y ejecución de nuevas operaciones.

<b>Cuadro No. 22</b>	
<b>Servicios Promovidos por EVO</b>	
<b>Memoria Institucional</b>	<b>Vínculos Internacionales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos de resultados de evaluación de proyectos</li> <li>• Experiencias compartidas</li> <li>• Diseminación</li> <li>• Sistema de información sobre evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo de evaluación de la OCDE</li> <li>• Asociaciones de evaluadores profesionales</li> <li>• Redes de investigación sobre evaluación</li> </ul>

#### **PUNTOS IMPORTANTES**

- El desempeño del Banco y de los prestatarios con respecto a la ejecución de los proyectos se puede mejorar desarrollando una mayor capacidad de evaluación.
- La evaluación puede contribuir a mejorar el impacto de desarrollo de los proyectos si se usa como instrumento de aprendizaje.

- La evaluación reduce los riesgos incurridos en la ejecución de proyectos.
- La evaluación respalda la reforma del sector público.
- El BID usa diversas estrategias para desarrollar capacidad de evaluación en los países prestatarios.
- El BID utiliza la evaluación para promover el aprendizaje institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia para el Desarrollo Internacional. (1989). *A.I.D. Evaluation Handbook*. A.I.D. Program Design and Evaluation Methodology Report No. 7
- Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional. (1990). *Standards for Bilateral Project Evaluations*. Hull: CIDA.
- Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. (1993). *Seguimiento y Evaluación en América Latina y el Caribe: Fortalecimiento de la Capacidad de Evaluación para un Desarrollo Sostenible*. Informe del Seminario Regional, Quito, Ecuador, Washington, D.C.: Oficina de Evaluación del BID.
- Banco Mundial. (1994). *Assessing Development Effectiveness: Evaluation in the World Bank and the International Finance Corporation*. Washington, D.C.
- Brinkerhoff, Derick W. *Improving Development Program Performance*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 1991.
- Commission of the European Communities. *Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework*. Netherlands: Management for Development Foundation, February 1993.
- GTZ, *Methods and Instruments for Project Planning and Implementation*. Eschborn, Germany: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, June 1991.
- Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD). *The Logical Framework Approach (LFA): Handbook for Objectives-oriented Project Planning*.
- Posavac, E.J. y Carey, R.G. (1980). *Program Evaluation: Methods and Case Studies*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Rossi, Peter H., y Freeman, Howard E. (1985). *Evaluation: A systematic Approach*. Tercera edición. Beverly Hills: Sage Publications.
- Treasury Board of Canada. (1991). *Program Evaluation Methods: Measurement and Attribution of Program Results*. Ottawa: Program Evaluation Branch, Office of the Comptroller General.
- Tribunal de Cuentas de los Estados Unidos (GAO). (1991). *Designing Evaluations*. Documento de transferencia 10.1.4, Washington, D.C.: GAO Program Evaluation and Methodology Division.

## ANEXO I LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

### A. GENERALIDADES

El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto. Puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación ex-post. Debe elaborarse con la participación inicial del Equipo de País, y luego evolucionar con la participación activa del prestatario, de sus consultores, del Equipo de Proyecto, de la Representación y del ejecutor. Se modifica y mejora repetidas veces tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

11. planificación de proyectos carente de precisión, con objetivos múltiples que no están claramente relacionados con las actividades del proyecto;
12. proyectos que no se ejecutan exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no está claramente definida; y
13. no hay una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad.

El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

1. aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
2. aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten el Banco, el prestatario y el ejecutor;
3. suministra un temario analítico común que pueden utilizar el prestatario, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto;
4. enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;
5. suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto;
6. suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto; y
7. proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

### B. ESTRUCTURA

El marco lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro (ver Figura 1). Las columnas suministran la siguiente información:

1. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
2. Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
3. Medios de Verificación.
4. Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

1. Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa *luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento*.
2. Propósito logrado *cuando el proyecto ha sido ejecutado*.
3. Componentes/Resultados completados *en el transcurso de la ejecución del proyecto*.
4. Actividades requeridas *para producir los Componentes/Resultados*.

<b>Cuadro No. 1: LA ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO</b>			
<b>Resumen Narrativo de Objetivos</b>	<b>Indicadores Verificables Objetivamente</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<p><b>FIN</b> El <u>Fin</u> es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicas en términos de cantidad, calidad y tiempo. (grupo social y lugar, si es relevante).</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se <u>lograron</u>. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "<u>sustentabilidad</u>" (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.</p>
<p><b>PROPÓSITO</b> El <u>Propósito</u> es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que se desea lograr.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se <u>están logrando</u>. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.</p>
<p><b>COMPONENTES</b> Los <u>Componentes</u> son las obras, servicios, y capacitación que se requiere que complete el ejecutor</p>	<p>Los indicadores de los Componentes son descripciones breves, pero claras de <u>cada uno de los</u></p>	<p>Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que</p>

del proyecto de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.)	<u>Componentes que tiene que terminarse durante la ejecución.</u> Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.	para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.	los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.
<b>ACTIVIDADES</b> Las <u>Actividades</u> son las tareas que el ejecutor debe cumplir <u>para completar cada uno de los Componentes del proyecto</u> y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente.	Este casillero contiene el presupuesto para cada Componente a ser producido por el proyecto.	Este casillero indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.	Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los Componentes del proyecto.

### C. LA JERARQUÍA DE OBJETIVOS

#### 1. Fin

Cada proyecto del Banco es la respuesta a un problema que se ha detectado. *El Fin de un proyecto es una descripción de la solución al problema que se ha diagnosticado.* Si, por ejemplo, el problema principal en el sector de salud es una alta tasa de mortalidad materna e infantil en la población de menores ingresos, el Fin sería reducir la tasa de mortalidad materna e infantil en esa población.

Deben enfatizarse dos cosas acerca del Fin. Primero, *no implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin.* Es suficiente que el proyecto *contribuya de manera significativa* al logro del Fin. Segundo, la definición del Fin *no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento.* Es un Fin a largo plazo al cual contribuirá la operación del proyecto.

Idealmente, el equipo de país en consulta con los involucrados o partes interesadas, debe identificar el Fin durante la preparación del Documento de Programación de País y la Misión de Programación y precisarse durante la Misión de Identificación. Diversos proyectos o medidas pueden contribuir a la solución de los problemas que han sido identificados. Es improbable que un proyecto, en sí mismo, resuelva el problema o problemas. En el contexto del enfoque del Marco Lógico, el propósito de la Misión de Identificación es identificar cuál, de una cantidad de proyectos alternativos, contribuiría en mayor medida (o de una manera más efectiva en términos del costo) a la solución.

## 2. Propósito

El Propósito es el *resultado esperado* al final del período de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto. Es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los Componentes. El *título del proyecto debe surgir directamente de la definición del Propósito*. El marco lógico requiere que cada proyecto tenga *solamente un Propósito*. La razón de ello es claridad. Si existe más de un Propósito, hay ambigüedad. Si hay más de un Propósito puede surgir una situación de trueque en el cual el proyecto se aproxima más a un objetivo al costo de alejarse de otro. En tal situación el ejecutor puede escoger perseguir el Propósito que percibe como el de mayor importancia, o el más fácil de lograr, o el menos costoso. Esto, sin embargo, puede no ser el Propósito que el País prestatario y el Banco concibieron como el más importante.

Dado que es una hipótesis, es importante reconocer que *el logro del Propósito del proyecto está fuera del control de la gerencia del proyecto* o del ejecutor. La gerencia del proyecto tiene la responsabilidad de producir los Componentes (las obras físicas, las cooperaciones técnicas y la capacitación). Sin embargo, otras personas tienen que utilizar estos Componentes para que se logre el Propósito del proyecto. Estos grupos están más allá del control de la gerencia del proyecto.

Por ejemplo, en un proyecto de irrigación el gerente del proyecto tiene la responsabilidad de construir obras de irrigación y asegurarse que el agua corra por ellas. Él puede tener la responsabilidad de instruir a los granjeros en cómo utilizar el agua y cómo lograr cultivos con el agua, pero no puede tener la responsabilidad por el Propósito del proyecto: el aumento de la producción agrícola. Esto está fuera de su control. Los granjeros pueden no estar dispuestos a cambiar sus prácticas: puede haber una sequía que reduzca el agua disponible para las obras; una plaga o una peste puede atacar el área. El gerente de proyecto no puede ser responsable de éstas cosas.

Muchas operaciones que financia el Banco tienen más de un Propósito. Cuando este es el caso, el enfoque requiere más de un marco lógico: un marco maestro del *Programa* con su Fin y Propósito y dos o más proyectos que lo integran. El Fin de cada uno de los marcos lógicos subordinados es idéntico al Propósito del *programa* (marco maestro), pero cada proyecto tiene su Propósito específico. El program trata cada Propósito por separado con su propio marco lógico.

<b>Cuadro No. 2: ESTRUCTURA DEL MARCO LOGICO DE UN PROGRAMA</b>		
Fin Del Programa		
Proposito	Fin de los Proyectos (Igual al Propósito de Programa)	
Proyectos	Proyecto 1	Proyecto 2
1.	Propósito	Propósito
2.	Componentes	Componentes
	Actividades	Actividades

## 3. Componentes

Los Componentes son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna. *Cada uno de los Componentes del proyecto tiene que ser necesario para lograr el Propósito*, y es razonable suponer que si los Componentes se producen adecuadamente, se logrará el Propósito. La gerencia del proyecto es responsable de la producción de los Componentes del proyecto. *Los Componentes son el contenido del contrato del proyecto*. Deben expresarse claramente. En el marco lógico, *los Componentes se definen como resultados*, vale decir, como obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada.

## 4. Actividades

Las Actividades son las tareas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente. Es importante elaborar una lista detallada de Actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución. Cada actividad se consigna en un gráfico de Gantt (diagrama de barras) y se estima el tiempo y los recursos que toman su ejecución. Por consiguiente, la ejecución por consiguiente se vincula en forma directa con el diseño del proyecto.

## 5. Evaluación de la columna de objetivos

Se construye el marco lógico de forma tal que *se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba*. Si el proyecto está bien diseñado, lo que sigue es válido:

- Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el Componente;
- Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto;
- No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto;
- Si se logra el Propósito del proyecto, contribuirá al logro de el Fin;
- Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades;
- El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector.

## D. INDICADORES PARA LA JERARQUIA DE OBJETIVOS

### 1. Indicadores de Fin y de Propósito

Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: *cantidad, calidad y tiempo*. El Propósito de un proyecto podría ser hacer que las condiciones sanitarias en las aguas ribereñas cumplan con las normas sanitarias y el indicador podría ser reducir el recuento promedio de coliformes totales por debajo de 1000 por 100 ml en una playa específica para el año 2000. Tal indicador es inequívoco. Enfoca a la gerencia del proyecto en un objetivo cuantitativo, mensurable, de menos de 1000 coliformes totales por 100 ml, más bien que las alternativas posibles (coliformes fecales o enterococos). Especifica la calidad (en este caso de la playa donde tiene que lograrse el resultado), y expresa cuándo se esperan los resultados.

Aunque hay varios indicadores potenciales de resultados esperados, el marco lógico debe especificar *la cantidad mínima necesaria para concluir que el Propósito se ha logrado*. Los indicadores deben *medir el cambio que puede atribuirse al proyecto*, y deben *obtenerse a costo razonable*, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. *Los mejores indicadores contribuyen a asegurar una buena gestión del proyecto* y permiten que los gerentes de proyecto decidan si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito del proyecto.

En algunos proyectos, como los de sectores sociales, puede ser difícil encontrar indicadores mensurables. A veces es necesario utilizar indicadores indirectos. Sin embargo, la disponibilidad de indicadores mensurables obviamente no debe determinar el diseño del proyecto. Tal como indicara alguna vez E.J. Mishan, "es mejor tener una medida bruta del concepto adecuado, que una medida perfecta del concepto erróneo."

### 2. Indicadores de los Componentes

Los indicadores de los Componentes son descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto. La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo. Por ejemplo, un proyecto de educación podría especificar 10 escuelas técnicas, ubicadas en ciudades específicas, cada una con una capacidad de 1.000 estudiantes por año, y con el equipamiento especificado por las normas (o consignado en el anexo al informe de proyecto).

### 3. Indicadores de Actividades

El presupuesto del proyecto aparece como el indicador de Actividad en la fila correspondiente. El presupuesto se presenta por el conjunto de actividades que generan un Componente.

### 4. Evaluación de la columna de los indicadores

Al revisar la columna de los indicadores debe verificarse que:

1. los indicadores de Propósito no sean un resumen de los Componentes, sino una medida del resultado de tener los Componentes en operación;
2. los indicadores de Propósito midan lo que es importante;
3. todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo;
4. los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles;
5. el presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas.

## E. MEDIOS DE VERIFICACIÓN

El marco lógico indica dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores. Ello obliga a los planificadores del proyecto a identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información, quizás como una actividad del proyecto. No toda la información tiene que ser estadística. La producción de Componentes puede verificarse mediante una inspección visual del especialista. La ejecución del presupuesto puede verificarse con los recibos presentados para reembolso o como justificación para volver a integrar el fondo rotatorio.

## F. SUPUESTOS

Cada proyecto comprende riesgos: ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. El marco lógico requiere que el equipo de diseño de proyecto identifique los riesgos en cada etapa: Actividad, Componente, Propósito y Fin. *El riesgo se expresa como un supuesto que tiene que ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.* El razonamiento es el siguiente: si llevamos a cabo las Actividades indicadas y *ciertos supuestos se cumplen*, entonces produciremos los componentes indicados. Si producimos los Componentes indicados y *otros supuestos se cumplen*, entonces lograremos el Propósito del proyecto. Si logramos el Propósito del proyecto, y *todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores*, entonces contribuiremos al logro del Fin. *Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparten el equipo de diseño del proyecto, el prestatario, la Representación, la administración del Banco, y el ejecutor, que debe participar en el proceso de diseño del proyecto.*

Los supuestos (o riesgo) del proyecto tienen una característica importante: *los riesgos se definen como que están más allá del control directo de la gerencia del proyecto.* El equipo de diseño de proyecto se interroga qué podría ir mal a cada nivel. Al nivel de Actividad, por ejemplo, los fondos de contraparte podrían no llegar en el momento debido, o podría haber un cambio en las prioridades del gobierno, o una huelga, o una devaluación de envergadura, etc. El objetivo no es el de consignar cada eventualidad que pueda concebirse, sino el identificar posibilidades con un grado razonable de probabilidad.

La columna de supuestos juega un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución. En la etapa de planificación sirve para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando Componentes adicionales en el proyecto mismo. Por ejemplo, uno de los supuestos de un programa de salud rural podría ser que el personal calificado está dispuesto a mudarse y a vivir en las zonas rurales. Dado que este supuesto es crítico al logro del Propósito del proyecto, la buena disposición del personal no puede quedar librada

al azar. El equipo de proyecto debe trabajar en el diseño, Actividades y Componentes del proyecto para asegurarse que el personal calificado estará dispuesto (tendrá incentivos) para radicarse en zonas rurales. El Componente podría ser un sistema de pagos de incentivo, suministro de residencia gratis, o alguna otra cosa. Si el supuesto es crítico, y no hay Componente que lo pueda controlar, el equipo de diseño del proyecto y la gerencia del mismo bien pueden decidir que el proyecto particular es demasiado riesgoso y debe abandonarse.

Los supuestos son importantes también durante la ejecución. Indican los factores que la gerencia del proyecto *debe anticipar, tratar de influir, y/o encarar con adecuados planes de emergencia*. Por ejemplo, si el éxito de un programa de irrigación supone que el Ministerio de Agricultura cumplirá con su compromiso de quitar los precios tope o las restricciones a la exportación en una fecha determinada, el gerente del proyecto debe vigilar constantemente la marcha de eventos e indicar al Ministerio y al Banco que las demoras pueden frustrar el logro del Propósito del proyecto. Una de las ventajas de plantear los supuestos es que el gerente del proyecto tiene el incentivo de comunicar los problemas emergentes más que dejarlos para que otro los descubra.

## G. EL PLAN DE EJECUCION

El plan de ejecución no forma parte del marco lógico, sino que es un anexo a éste. Toma la lista de actividades necesarias definidas en el marco lógico, las desagrega a nivel de Tareas, y presenta un gráfico de cuándo comenzará y cuándo terminará cada tarea y actividad (un gráfico de Gantt). También se asigna la responsabilidad de llevar a cabo cada actividad a una organización o persona. El programa de actividades permite que el equipo de diseño, la Administración del Banco y el gerente de proyecto evalúe si el tiempo fijado para terminar el proyecto es realista. También permite al gerente de proyecto distribuir y coordinar tareas cuando están participando muchas instituciones.

## H. USO SECUENCIAL DEL MARCO LOGICO

El marco lógico es una herramienta dinámica para diseñar/ejecutar un proyecto y no debe transformarse en un instrumento burocrático para la presentación de resultados finales. Se modifica y completa durante el proceso de preparación del proyecto. Tiene el potencial de enfocar y hacer más eficiente el proceso de preparación del proyecto en el Banco. Puede contribuir en todas las etapas del ciclo del proyecto. Si se usa este enfoque, el marco lógico debe elaborarse en secuencia.

### 1. Programación

En el proceso de preparación del Documento de Programación, el equipo de país, la Representación y la Oficina de Planificación del país se concentran únicamente en el problema por resolver: el Fin y sus indicadores. En otras palabras se concentra en los primeros dos casilleros de la primera fila (ver la parte sombreada de la Figura 1).

Figura 1:

Marco Lógico al Nivel de Programación (CPP)				
	Ob	In	V	Su
Fin	//////////	//////////		
Propósito				
Componente				
Actividad				

Ob = Objetivos

In	=	Indicadores
V	=	Medios de verificación
Su	=	Supuestos

## 2. Identificación

Durante la identificación, el prestatario, la Representación, el grupo de trabajo técnico considerarán alternativas de proyectos que podrían contribuir a la solución del problema, y el Perfil I resultante selecciona el mejor de ellos y define el Propósito y los indicadores correspondientes. Es decir se concentra en los primeros dos casilleros de la primera y segunda fila (véase el área sombreada de la Figura 2). En esta etapa, el análisis ambiental considera en forma preliminar el costo de mitigación y el posible costo de daño resultante de las diferentes alternativas; el análisis económico trata de determinar la alternativa de mínimo costo; el análisis institucional identifica las alternativas más viables de ejecutar y operar el proyecto; y el análisis financiero examina la capacidad de aportar capital y sostener la futura operación del proyecto en el contexto de las demandas financieras de todo el sector. Se incorporan los objetivos del proyecto en cuanto al medio ambiente, la mujer, la población de bajos ingresos, el rendimiento financiero, y las modificaciones institucionales (cuando estos sean relevantes) como indicadores de Fin o de Propósito (véase el área marcada con en la Figura 2).

Figura 2:

Marco Lógico al Nivel de Perfil I				
	Ob	In	V	Su
Fin	//////////	/////\$/////		
Propósito	//////////	/////\$/////		
Componente				
Actividad				

Ob	=	Objetivos
In	=	Indicadores
V	=	Medios de verificación
Su	=	Supuestos

## 3. Preparación del Perfil II y Orientación

Durante la orientación, el equipo de proyecto se concentra en dimensionar el proyecto, lo que implica establecer la relación de lo que se logrará (los indicadores de Propósito) y la cantidad, tipo, volumen y costo de los Componentes del proyecto. Al nivel del Perfil II, el equipo de proyecto puede modificar los indicadores, pero no deberían cambiar el Fin y el Propósito. Si cambian el Fin y el Propósito, entonces ha cambiado el proyecto y debe prepararse un nuevo Perfil I, o el cambio debe destacarse en el Perfil II.

El Perfil II debe incluir los Componentes, sus indicadores y los supuestos que tienen que cumplirse para lograr el Fin, Propósito y Componentes. En el Perfil II debe presentarse, la parte sombreada de la matriz presentada en la Figura 3 El énfasis del trabajo a nivel del Perfil II, recae sobre la parte de la matriz marcada con . Una buena parte del análisis financiero e institucional esta relacionado con la columna de supuestos. Por ejemplo, la viabilidad financiera puede depender de un incremento de tarifas (una condición contractual, el cumplimiento de la cual es un supuesto) So la viabilidad institucional depende de una estrecha coordinación entre varios ministerios, la cual también es un supuesto.

Figura 3:

Marco Lógico al Nivel de Perfil II				
	Ob	In	V	Su
Fin	//////////	//////////	//////////	/////\$/////
Propósito	//////////	/////\$/////	//////////	/////\$/////

Componente	//////////	/////\$////	//////////	/////\$////
Actividad				/////\$////

Ob	=	Objetivos
In	=	Indicadores
V	=	Medios de verificación
Su	=	Supuestos

#### 4. Análisis y Preparación del Documento de Préstamo

El marco lógico refleja los lineamientos de la propuesta del prestatario y del informe de proyecto del Banco. Sirve para orientar la lógica de estos: identificación del problema principal, selección de la mejor alternativa de proyecto para contribuir a la solución (el objetivo - Fin en el marco lógico), la definición del Propósito (los resultados esperados al final de la ejecución de proyecto), los Componentes necesarios para lograr el Propósito, las Actividades necesarias para producir los Componentes, el costo de las Actividades (el presupuesto), los supuestos (riesgos). *El marco lógico resaltaré aquellos aspectos que deben ser abordados mediante evaluaciones complementarias o de apoyo a ser incluidas en el informe.* Estas evaluaciones contribuirán a determinar las mejores alternativas para manejar los riesgos del proyecto. Estas evaluaciones incluyen diagnósticos sobre: la capacidad institucional para ejecutar las Actividades, el impacto ambiental de las Actividades y Componentes, la capacidad financiera para solventar la ejecución del proyecto de inversión y su operación y la factibilidad económica del proyecto.

El marco lógico contiene un resumen de casi toda la información que proveen las diferentes disciplinas. El análisis técnico se encuentra resumido en los indicadores de Propósito, en los indicadores de Componentes, en los indicadores de Actividad (en el presupuesto) y en el plan de ejecución. Los objetivos del Banco (bajos ingresos, mujer en el desarrollo, medio ambiente) están reflejados en los indicadores de Fin y Propósito y en ciertos Componentes a ser desarrollados mediante determinadas Actividades. El análisis económico resulta de la comparación entre los indicadores de Fin o Propósito con el presupuesto. Los resultados del análisis institucional y financiero pueden aparecer como indicadores de Propósito y/o Componentes (tales como entrenamiento realizado, estudios realizados, equipamiento provisto), o como supuestos (que pueden ser incluidos como condiciones contractuales).

En la fase de presentación ante los Comités del Banco, el marco lógico constituye un resumen ejecutivo: un panorama sintético de los objetivos, de los costos, riesgos y resultados esperados.

#### 5. Ejecución del Proyecto

Para la ejecución del proyecto, el marco lógico y el plan de ejecución son los documentos base y contribuyen a la coordinación y seguimiento del plan de ejecución. El marco lógico y el plan de ejecución son lo suficientemente breves como para que *todos* los participantes (no solo el gerente) cuenten con una copia y contribuir a que todos sepan en forma específica lo que están procurando lograr, cómo puede medirse el éxito, quién se supone debe hacer qué, cuándo se supone que lo haga, y qué riesgos requieren seguimiento y capacidad de anticipación.

Como ya se señaló, el logro del Propósito y de el Fin no están bajo el control del gerente o ejecutor del proyecto. El gerente solo tiene control de las Actividades, el presupuesto, y los Componentes que entrega (véase la Figura 5); lo demás está fuera de su control (existen situaciones ajenas a la ejecución del proyecto sobre las cuales el gerente no tiene ningún control). Sin embargo, el gerente tiene la responsabilidad de hacer un seguimiento de todos estos factores, informar a las autoridades superiores cuando parece que los supuestos no se van a cumplir, y sugerir acciones que permitan lograr el Propósito.

Figura 5:

La parte del Marco Lógico bajo el control del Gerente del Proyecto				
	Ob	In	V	Su
Fin				
Propósito				
Componente	//////////	//////////	//////////	
Actividad	//////////	//////////	//////////	

Ob	=	Objetivos
In	=	Indicadores
V	=	Medios de verificación
Su	=	Supuestos

## 6. Evaluación Ex-Post

En la fase de evaluación ex-post, los evaluadores sabrán qué resultados se esperaban y dónde pueden hallar información para verificar si lo lograron.

### LISTA DE VERIFICACION DE DISEÑO DE PROYECTO

1. El Fin está claramente expresado.
2. Los indicadores de Fin son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.
3. El proyecto tiene un sólo Propósito.
4. El Propósito está claramente expresado.
5. Los indicadores del Propósito no son un resumen de los Componentes, sino una forma independiente de medir el logro del Propósito.
6. Los indicadores del Propósito sólo miden lo que es importante.
7. Los indicadores del Propósito tienen medidas de cantidad, calidad y tiempo.
8. Los indicadores del Propósito miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto.
9. Los Componentes (Resultados) del proyecto están claramente expresados.
10. Los Componentes están expresados como resultados.
11. Todos los Componentes son necesarios para cumplir el Propósito.
12. Los Componentes incluyen todos los rubros de los cuales es responsable la gerencia del proyecto.
13. Los indicadores de los Componentes son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.
14. Las Actividades incluyen todas las acciones necesarias para producir cada Componente.
15. Las Actividades identifican todas las acciones necesarias para recoger información sobre los indicadores.
16. Las Actividades son las tareas para las cuales se incurre en costos para completar los Componentes.
17. La relación entre las Actividades y el presupuesto es realista.
18. La relación si/entonces entre el Propósito y el Fin es lógica y no omite pasos importantes.
19. La relación entre los Componentes y el Propósito es realista.
20. La lógica vertical entre las Actividades, los Componentes, el Propósito y el Fin es realista en su totalidad.
21. El Propósito, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el Fin.
22. Los Componentes, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Propósito.
23. Los supuestos al nivel de Actividad no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes que puedan comenzar las Actividades. (Las condiciones precedentes se detallan en forma separada).
24. La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador.

25. El marco lógico define la información necesaria para la evaluación del proyecto (e.g., de terminación, ex-post).