

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.

Servicio de Autobuses Urbano Árbol de Problemas

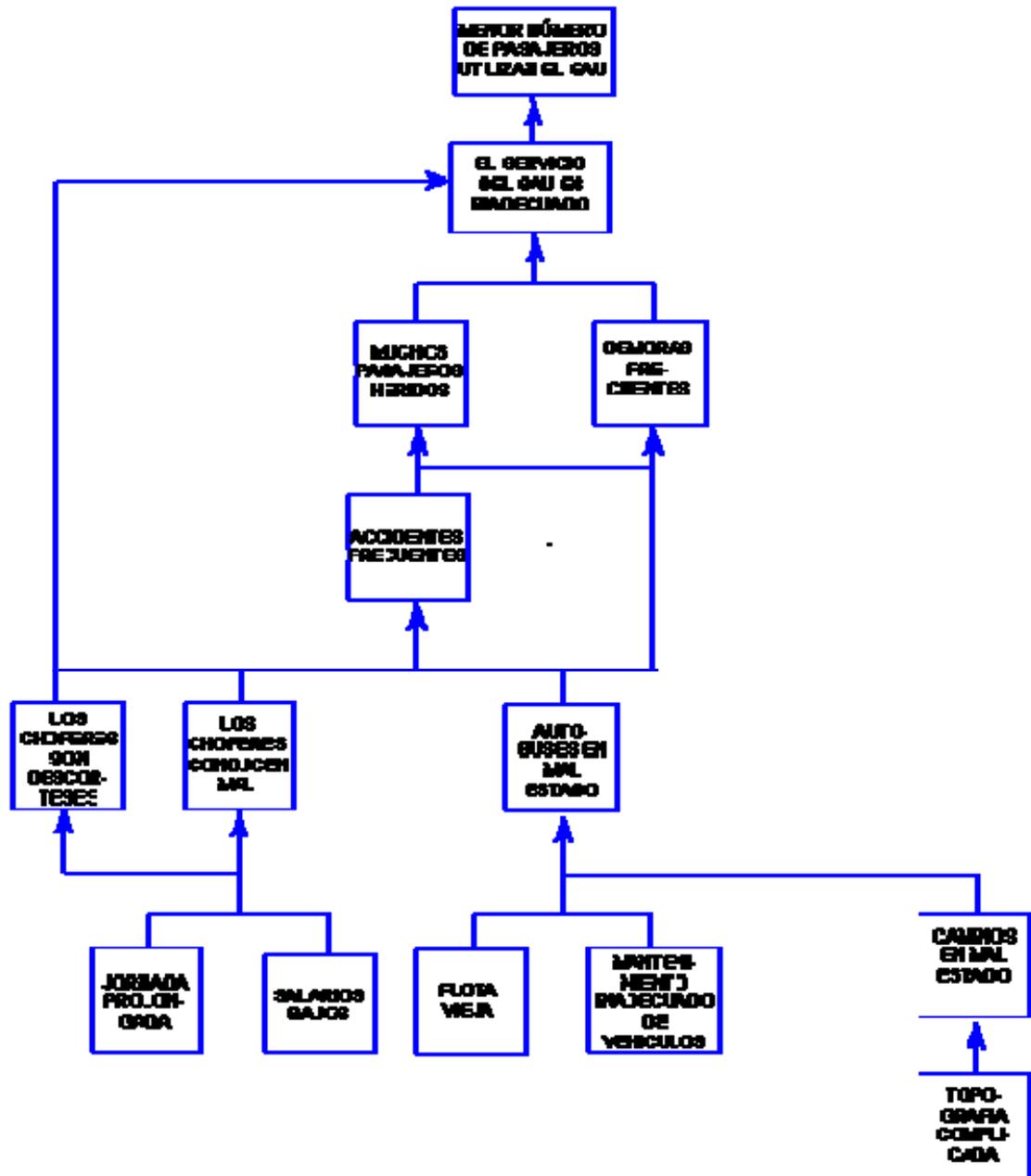


Figura 3

Servicio de Autobuses Urbano Árbol de Objetivos

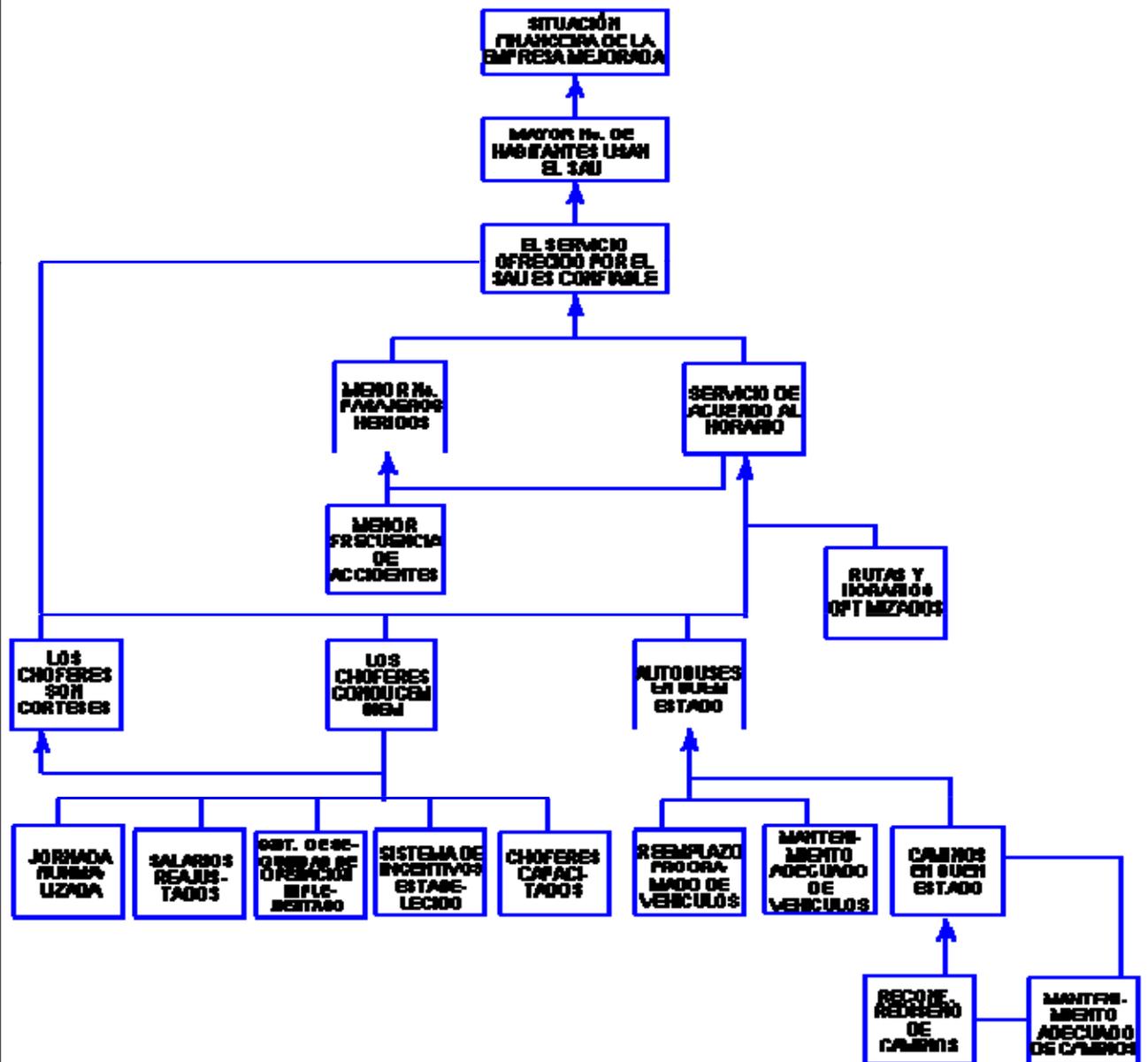


Figura 4

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.

Cuadro No. 3				
		CORRESPONDENCIA		
CAUSA/ EFECTO		FIN		
		PROPOSITO		
		COMPONENTES		
		ACTIVIDADES		

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 gestinaria. 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.

Cuadro No. 4: LA ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>FIN</p> <p>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>PROPÓSITO</p> <p>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>COMPONENTES</p> <p>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>ACTIVIDADES</p> <p>Las <u>Actividades</u> son las tareas que el ejecutor debe cumplir <u>para</u></p>	<p>Este casillero contiene el presupuesto para cada</p>	<p>Este casillero indica donde un evaluador puede obtener</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos,</p>

<u>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.	Componente a ser producido por el proyecto.	información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.	condiciones o decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los Componentes del proyecto.
--	---	---	--

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
FIN DEL PROYECTO Aumenta el uso del servicio de autobuses urbano (SAU).	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las estadísticas auditadas de la Compañía de Autobuses de la Ciudad son notificadas al Consejo de la Ciudad. - Resultados de encuestas entre pasajeros. 	
PROPÓSITO DEL PROYECTO El servicio ofrecido por SAU es confiable.	<ul style="list-style-type: none"> - 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). 	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - El precio relativo del combustible se mantiene estable.

<p>COMPONENTES DEL PROYECTO</p> <p>1. Los choferes conducen con cuidado</p> <p>2. Los autobuses se encuentran en buen estado.</p> <p>3. Los itinerarios y el uso de los autobuses han sido optimizados.</p>	<p>- 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)</p> <p>- 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 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 R_0 en el año base a R_1 a fines del año 1, R_2 a fines del año 2, R_3 a fines del año 3 y R_4 al final del proyecto (diciembre del 2001).(3)</p>	<p>- Las estadísticas auditadas de la Compañía de Autobuses de la Ciudad son notificadas al Concejo de la Ciudad.</p> <p>- Las estadísticas auditadas de la Compañía de Autobuses de la Ciudad son notificadas al Concejo de la Ciudad.</p> <p>- Datos básicos del censo; las actualizaciones son del censo mensual actual de población realizado por la Oficina Nacional de Estadísticas.</p>	<p>- (El Concejo Municipal aprueba sendas especiales para los autobuses).</p>
<p>ACTIVIDADES DEL PROYECTO</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:

Cuadro No. 6: GUÍA DE VERIFICACIÓN DE EVALUABILIDAD	
<i>Requisitos de Evaluabilidad</i>	<i>Párrafo No.</i>
<i>Objetivos</i>	
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.	
<i>Indicadores</i>	
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.	
Productos	
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.	
Supuestos	
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
CONDICIÓN AL COMIENZO DEL PROYECTO				
SITUACIÓN: a ser cambiada como resultado del proyecto y sus objetivos (ex-ante). <i>(Para usuarios del Marco Lógico: se refiere a Análisis de Involucrados y de Problemas)</i>	HITOS DEL AÑO BASE: o cero del sistema de indicadores del proyecto.	(a) problema o necesidad identificado y analizado (b) causas del problema identificadas y analizadas (c) datos sobre las condiciones iniciales de la problemática (físicas, económicas, sociales, de género, financieras, institucionales, ambientales, etc.) (d) identificación de los involucrados 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	(a) alta mortalidad de niños de entre 0 y 5 años en áreas rurales , 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	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

		<p>listado de los supuestos sobre el comportamiento de los involucrados y/o acontecimientos que podrían afectar la ejecución del proyecto y/o el impacto sobre el desarrollo una vez concluido.</p> <p>(e) experiencia adquirida de operaciones previas</p>	<p>cinco años con sólo "y" nivel de nutrición, etc.</p> <p>(d) (1) el empleo de mujeres debe aumentar en la región/país/ciudad, etc; (2) las funciones del Ministerio de Salud serán descentralizadas; etc</p> <p>(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.</p>	del proyecto.
PRODUCCIÓN DE COMPONENTES Y COMPORTAMIENTO DEL PROYECTO				
<p>PRODUCTOS:</p> <p>a ser generados como resultado de las actividades del proyecto durante la ejecución y una vez concluido, o desembolso final (ex-dure).</p> <p><i>(Para usuarios del Marco Lógico: se refiere a los niveles de Actividades y Componentes)</i></p>	<p>HITOS PARA EL MONITOREO:</p> <p>(a) medir el progreso y la eficiencia en la ejecución del proyecto (observando calendarios y productos previstos) en la etapa intermedia y de terminación.</p> <p>(b) evaluar el comportamiento de supuestos críticos en la medida que afecten la ejecución del proyecto.</p>	<p>(a) bienes y servicios que el proyecto entregará en la etapa intermedia y una vez concluido el proyecto.</p> <p>(b) supuestos sobre el comportamiento de involucrados y los acontecimientos que están fuera del control directo de la gerencia del proyecto.</p>	<p>(a) Etapa Intermedia: (1) "x" número de hospitales rehabilitados con nivel "y" de calidad de agua para los años "t1", "t2", "t3", etc; (2) "x" número de personal de enfermería capacitados en "y" técnicas de calidad para los años "t1"... , etc.;</p> <p>(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.</p> <p>(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>	
REALIZACIÓN DEL IMPACTO DE DESARROLLO				
<p>RESULTADO:</p> <p>o situación deseada después de concluido el proyecto a medida que los productos son utilizados por los beneficiarios</p>	<p>HITOS DE LA META:</p> <p>miden el uso y la efectividad de los productos del proyecto y evalúan el comportamiento de los supuestos que pueden afectar el impacto de</p>	<p>(a) uso que los beneficiarios harán de los bienes y servicios producidos por el proyecto y los beneficios que ellos derivan;</p> <p>(b) Solución, o contribución a la solución, del problema identificado en la etapa "situación" descrita arriba;</p> <p>(c) lista de supuestos sobre el comportamiento de</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.</p> <p>(b) disminución de mortalidad infantil en áreas rurales: (1) tasa de infecciones de niños en el cohorte meta</p>	

(ex-post). <i>(Para usuarios del Marco Lógico: se refiere a los niveles de Propósito y Fin)</i>	desarrollo del proyecto.	acontecimientos en manos de los prestatarios/beneficiarios, o fuera de su control, una vez concluido el proyecto (desembolso final).	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	
--	--------------------------	--	---	--

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.

Cuadro No. 8: LISTA DE VERIFICACIÓN DE DATOS DEL AÑO BASE						
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
Confiabilidad del CBS		Datos requeridos sobre demoras (5 minutos) para una muestra representativa de paradas de autobuses en horas de pico	Ö		Ö	Ö

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