

PD-ARR-581

102192

UNIVERSIDAD NACIONAL  
MAESTRIA EN POLITICA ECONOMICA  
PARA CENTROAMERICA Y EL CARIBE  
AREA DE ECONOMIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

EVALUACION DEL PROGRAMA ESPECIAL DE  
FONDOS DE DESARROLLO DE AID

Informe preliminar de Evaluación

MSc Arlette Pichardo  
Coordinadora

Heredia, septiembre de 1994

# INDICE

	Pág
PRESENTACION	
RESUMEN EJECUTIVO	
1	PROPOSITOS DEL PROGRAMA EVALUADO... . . . . . 6
2	PROPOSITO DE LA EVALUACION Y METODOLOGIA UTILIZADA 7
3	HALLAZGOS Y CONCLUSIONES .. . .... .. 8
a	Estado actual de los proyectos 9
b	Impacto (positivo y negativo) percibido en las comunidades como resultado de los proyectos 12
c	Beneficios de los proyectos en las comunidades circunvecinas 15
d	Factores que ayudaron a hacer de los proyectos un éxito o causaron su fracaso 15
e	Influencia significativa de los voluntarios del Cuerpo de Paz en la promoción y motivación de los proyectos 18
4	PRINCIPALES RECOMENDACIONES . . . . . 19
5	LECCIONES DE LA EXPERIENCIA.. . .... .. 23
ANEXOS	
Anexo A	Estrategia Metodológica utilizada 26
Anexo B	Metodología utilizada en la selección de la Muestra 30
Anexo C	Lista de Proyectos evaluados en profundidad 35
Anexo D	Instrumentos utilizados en la recolección, ordenamiento e interpretación de las informaciones 38
Anexo E	Lista de Personas entrevistadas por los evaluadores 44
Anexo F	Cuadros de Sistematización de Informaciones de los Proyectos Evaluados en Profundidad 50
Anexo G	Equipo de Evaluación 65

## PRESENTACION

El 8 de agosto, mediante la orden de compra No 515-4000179-00, la M Sc Arlette Pichardo Muñiz y un grupo de profesionales de la Maestría en Política Económica para Centroamérica y el Caribe, de la Universidad Nacional fueron contratados para llevar adelante una evaluación del Programa de Fondos Especiales para el Desarrollo (SDF), anteriormente Fondo de Autoayuda Comunitaria, de la Agencia para el Desarrollo Internacional. El trabajo se inició ese mismo día con la valiosa cooperación de Flora Ruiz, Chuck Maffett, Director del Programa, Patricia Brenes, Secretaria del mismo y la participación de Ginger Waddell en algunas reuniones.

En cumplimiento con lo establecido en la orden de compra, se presenta este informe preliminar, con el propósito de recibir los comentarios y sugerencias de AID.

El orden de presentación del mismo es el siguiente

### Resumen Ejecutivo

- 1 Propósitos del Programa evaluado
- 2 Propósito de la evaluación y metodología utilizada
- 3 Hallazgos y conclusiones
- 4 Principales recomendaciones
- 5 Lecciones de la experiencia

## RESUMEN EJECUTIVO

- 1 El propósito fundamental del Programa Especial de Fondos de Desarrollo de AID era ayudar financieramente a las comunidades o grupos organizados más necesitados en la realización de pequeños proyectos de desarrollo económico o social, en un esfuerzo por mejorar las condiciones de las comunidades rurales pobres, mediante proyectos de construcción de acueductos rurales, puestos de salud y centros de educación y nutrición, escuelas, comedores escolares y salones multiusos, pequeños proyectos de puentes y alcantarillado de caminos y generación de ingresos.
- 2 Los propósitos fundamentales de la evaluación fueron:
  - a Conducir una evaluación basada en los resultados obtenidos por el Programa SDF y medir el impacto socioeconómico que este programa tuvo en las comunidades de Costa Rica
  - b Otro objetivo de la evaluación era realizar recomendaciones y sugerencias acerca del Programa SDF, las cuales puedan ser de utilidad para que otras instituciones de desarrollo establezcan programas similares, basados en los resultados de la evaluación
- 3 La metodología utilizada se basó en el análisis en profundidad de 30 proyectos seleccionados aleatoriamente. Los criterios fundamentales para el diseño de la muestra fueron: orden cronológico de ejecución, tipo de proyecto y provincia. La selección de los proyectos se hizo garantizando el criterio de representatividad con respecto al universo. Además, se revisaron informaciones relativas al programa y se sostuvieron reuniones de trabajo con funcionarios de AID.
- 4 Los aspectos claves incluidos en el análisis fueron: Estado actual del proyecto, impacto (positivo y negativo) percibido en las comunidades como resultado de los proyectos, beneficios de los proyectos en las comunidades circunvecinas, factores que ayudaron a hacer de los proyectos un éxito o causaron su fracaso e influencia significativa de los voluntarios del Cuerpo de Paz en la promoción y motivación de los proyectos.
- 5 Como guía de la evaluación se utilizaron instrumentos estandarizados para realizar entrevistas a gestores, administradores y actuales beneficiarios de los proyectos, así como, a funcionarios de instituciones vinculadas con el desarrollo de éstos.
- 6 Entre las principales conclusiones del Equipo de Evaluadores, se destaca que el Programa Especial de Fondos de Desarrollo de AID cumplió con sus objetivos.

- 7 Una proporción relativamente alta de proyectos se mantiene funcionando, aunque algunos han variado sus objetivos iniciales
- 8 El 59% de los proyectos que están funcionando, incluidos en la muestra, cuentan con instalaciones en excelente estado, lo cual, está directamente vinculado con la calidad de los materiales utilizados en su construcción.
- 9 El impacto de los proyectos en las comunidades se expresa en un mejoramiento de las condiciones de vida materiales y no materiales de éstas, en un 90% de los proyectos evaluados, y, en una mejora en la organización comunal, en un 30%
- 10 Entre los impactos positivos se destaca el sentido de logro de las comunidades y entre los negativos la mala administración. Otros aspectos negativos pueden verse en los altos costos generados por algunos proyectos de acueductos. Además, existen algunas, aunque pocas, manifestaciones que se refieren a la falta de apoyo institucional, por parte de las entidades responsables y a dificultades en la organización de las comunidades para darle mantenimiento a las obras construidas
- 11 También hay impactos positivos no planeados como la alta participación de las mujeres, tanto en la construcción como en la gestión y desarrollo de los proyectos
- 12 A pesar de los logros alcanzados, en algunos proyectos, hubo dificultades para mantener la organización comunitaria. La ejecución se vió afectada por problemas de planificación en el tamaño y los costos de los proyectos, así como, por el apoyo institucional, las dificultades de acceso y la inadecuada administración que, en uno de los casos evaluados, implicó la malversación de los fondos. La continuidad de los proyectos ha sido afectada por las insuficiencias en el mantenimiento de las obras y fenómenos naturales
- 13 Los impactos logrados, tanto positivos como negativos, no pueden ser imputables en su totalidad al Programa de Fondos Especiales de Desarrollo de AID. Se debe considerar también al apoyo brindado por otras instituciones que brindaron colaboración
- 14 En el 40% de los proyectos visitados se observaron efectos demostrativos y, en el 60%, se generaron beneficios hacia las comunidades circunvecinas
- 15 En ninguno de los proyectos evaluados hay indicios de que la participación de los voluntarios sea valorada negativamente por los entrevistados. Aunque, en algunos casos, las personas no lo tenían presente, o bien, no recordaban cómo había sido la participación de éstos. En los casos en que su participación fue considerada como positiva, las razones argumentadas era que éstos ayudaron a resolver problemas entre los miembros de las comunidades, armonizando intereses,

orientando iniciativas y motivando a la participación

- 16 Entre las recomendaciones se destaca que un programa de la naturaleza del evaluado es pertinente para brindar apoyo a comunidades pobres, pequeñas y alejadas, como complemento al esfuerzo de los grupos organizados en proyectos de salud, educación y comunicaciones dirigidos a aportes sustantivos que respondan a necesidades de la población
- 17 Los proyectos de generación de ingresos no deberían formar parte de iniciativas como el programa evaluado
- 18 La coordinación con otras instituciones es deseable y necesaria, pero no debe hacerse descansar en ello la responsabilidad de la ejecución y mantenimiento de los proyectos. Las comunidades deben ser las responsables del proceso de gestión, desarrollo y continuidad de éstos
- 19 Un plazo mayor a un año sería recomendable para ejercer la Gerencia del programa, para efectos de aprovechar mejor las experiencias de trabajo
- 20 La participación de los voluntarios del Cuerpo de Paz debe estar orientada por una interacción positiva con las comunidades y concentrarse regionalmente, de acuerdo con las necesidades de apoyo de éstas
- 21 La principal lección es que el éxito general de los proyectos depende, fundamentalmente, del nivel de desarrollo organizativo de las comunidades y del grado de consolidación y legitimidad de la instancia que gesta la iniciativa del proyecto y que se convierte en el motor de desarrollo del mismo. Así como, de la capacidad de ésta para asumir posteriormente la administración, desarrollo y continuidad del proyecto
- 22 Lo anterior significa que para que los proyectos sean exitosos las iniciativas deben surgir de y desde las comunidades, en función de necesidades identificadas por éstas y con una adecuada capacidad de gestión para generar y construirle viabilidad a las propuestas. De manera tal que las características que asuman los proyectos sean las adecuadas y oportunas para solucionar las necesidades que le dieron origen
- 23 La segunda lección importante es que cada tipo de proyecto tiene su propia lógica y sus diferencias, lo cual debe considerarse en la planificación y asignación de los montos de ayuda
- 24 La tercera es que el impacto en la población beneficiada es mayor entre más pequeña, alejada y pobre es la comunidad, por cuanto son comunidades que no tienen acceso a otras fuentes de apoyo. Por lo tanto, estos criterios no deben obviarse a la hora de definir prioridades para la asignación de recursos

## 1. Propósitos del Programa evaluado.

De acuerdo con la documentación aportada por AID el Programa de Fondos Especiales de Desarrollo (SDF), tiene como propósito

*Ayudar financieramente a las comunidades o grupos organizados más necesitados en la realización de pequeños proyectos de desarrollo económico o social, en un esfuerzo por mejorar las condiciones de las comunidades rurales pobres, mediante proyectos, en los siguientes campos.*

<i>SALUD</i>	<i>construcción de acueductos rurales, puestos de salud y centros de educación y nutrición</i>
<i>EDUCACION</i>	<i>construcción o remodelación de escuelas, comedores escolares y salones multiusos</i>
<i>COMUNICACIONES</i>	<i>pequeños proyectos de puentes y alcantarillado de caminos</i>
<i>GENERACION DE INGRESOS:</i>	

El Programa se inicia en 1978, pero se formaliza a partir de 1984. A lo largo de su desarrollo fue variando las prioridades de los tipos de proyecto apoyados. Durante los últimos meses, se le dio prioridad a los proyectos de agua, por considerar que ésta (el agua) es vital para el mejoramiento de la salud y las condiciones de vida de las comunidades.

El Programa ofrecía hasta un máximo de US\$ 5000.00 (cinco mil dólares equivalentes en colones) para financiar los proyectos. La comunidad era responsable de proveer una contribución igual.

## *2. Propósito de la evaluación y metodología utilizada.*

De acuerdo con los términos de referencia elaborados por AID, los objetivos de la evaluación del Programa de Fondos Especiales de Desarrollo (SDF) fueron los siguientes

- a Conducir una evaluación basada en los resultados obtenidos por el Programa SDF y medir el impacto socioeconómico que este programa tuvo en las comunidades de Costa Rica
- b Otro objetivo de la evaluación era realizar recomendaciones y sugerencias acerca del Programa SDF, las cuales puedan ser de utilidad para que otras instituciones de desarrollo establezcan programas similares, basados en los resultados de la evaluación

El aspecto central del Programa de Evaluación, de acuerdo también con los términos de referencia elaborados por AID, fue un análisis en profundidad de 30 proyectos, que fueron seleccionados de todas las categorías (puestos de salud, sistemas de agua, comunicaciones -puentes y caminos-, construcción de escuelas, generación de ingresos y salones multiusos) y considerando las diversas zonas del país. Para escoger los proyectos se diseñó una muestra aleatoria, representativa del conjunto de los proyectos, por lo que los resultados del trabajo de campo pueden ser generalizables al conjunto de los proyectos financiados por el Programa. También se realizaron varias reuniones de trabajo con funcionarios de AID y se revisaron informaciones relativas al Programa.

Los aspectos claves incluidos en el análisis fueron los siguientes

- a Estado actual del proyecto
- b Impacto (positivo y negativo) percibido en las comunidades como resultado de los proyectos
- c Beneficios de los proyectos en las comunidades circunvecinas
- d Factores que ayudaron a hacer de los proyectos un éxito o causaron su fracaso
- e Influencia significativa de los voluntarios del Cuerpo de Paz en la promoción y motivación de los proyectos

Como guía de la evaluación se utilizaron instrumentos estandarizados para realizar entrevistas a gestores, administradores y actuales beneficiarios de los proyectos, así como a funcionarios de instituciones vinculadas con el desarrollo de éstos. El detalle de la estrategia metodológica utilizada, los criterios y proceso de selección de los 30 proyectos analizados en profundidad, la lista de éstos y los instrumentos utilizados en el proceso de recolección, ordenamiento y sistematización de las informaciones se incluyen como Anexos del presente informe.

### *3. Hallazgos y conclusiones.*

En opinión del Equipo de Evaluadores el propósito fundamental del Programa Especial de Fondos de Desarrollo (SDF) se cumplió satisfactoriamente. Un indicador de ello es que, desde 1978 en que se inició el programa se apoyaron a 1028 pequeños proyectos de desarrollo económico o social, realizados por grupos organizados de comunidades pobres, en diferentes lugares del país, que reunieron los requisitos definidos por el Programa para su financiamiento.

Según informaciones suministradas por el último Director del Programa, la cantidad de proyectos que, al momento de realizar esta evaluación, aún no están terminados es baja. Las visitas de campo permitieron corroborar lo anterior. En efecto, de los 30 proyectos evaluados en profundidad, sólo dos se encuentran en proceso y en ambos se pudo observar condiciones para su pronta finalización. De hecho, en uno de ellos, aunque la obra física no está concluida, el proyecto se encuentra brindando servicios.

*a. Estado actual de los proyectos.*

Con respecto al estado actual de los proyectos, de los 30 seleccionados en la muestra, se encontró que tres de ellos no están funcionando y tres aunque continúan haciéndolo, tienen objetivos diferentes a los iniciales. De los tres que no están funcionando, dos fueron proyectos de generación de ingresos y uno fue una escuela destruida en su totalidad por el terremoto de Limón. Los otros tres que cambiaron sus objetivos iniciales, dos son de generación de ingresos y actualmente continúan en funcionamiento, pero administrados en forma privada y no comunal y el otro cambió el uso de sus instalaciones, aunque se mantiene el carácter comunal.

Si se extrapolan los resultados de la muestra al total de proyectos, se podría estimar, considerando el error muestral, que una proporción cercana al 10% del total de proyectos financiados por el programa puede ser que no estén funcionando, en una relación cercana de dos a uno en proyectos de generación de ingresos con respecto a los otros tipos de proyectos. Esta proporción se relativiza aún más, si se considera que los proyectos de generación de ingresos representan dos tercios del total de los proyectos que no están funcionando y es sabido que este tipo de proyectos, no siempre pueden desarrollar las fortalezas requeridas para insertarse exitosamente en el mercado. Sin embargo, debe

destacarse que, en el caso de los proyectos de generación de ingresos, aunque éstos fracasen, queda un beneficio neto en los beneficiarios, en términos de aprendizaje y de desarrollo de su capacidad organizativa

De los proyectos que están funcionando, que representan un 90% con respecto al total de la muestra, el 59% de éstos tienen sus instalaciones en excelente estado, el 37% las tienen en condiciones regulares y el restante 4% en pésimo estado. Los indicadores para definir el estado de las instalaciones físicas fueron que éstas carecieran o no de goteras, reventaduras en las paredes o fugas en el caso de tanques de almacenamiento de agua. Además, se indagó acerca de las condiciones y periodicidad del mantenimiento dado a éstos. Los proyectos cuyas instalaciones se clasifican en estado regular es porque necesitan algún tipo de mantenimiento, mientras que, los que se consideraron en pésimo estado es porque se requiere reconstruirlos casi en su totalidad.

Para completar el cuadro sobre el estado actual del proyecto, se evaluó la calidad de los materiales que fueron utilizados en su construcción. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 63% se ubica en la categoría de excelente, el 11% en buena y el 26% en regular. No se registró ningún proyecto en la categoría pésima. Los indicadores que se utilizaron fueron si las paredes eran de concreto o madera, si ésta última era de primera o de segunda calidad, si estaba picada o mal cortada, si los techos eran de zinc y no de cartón, en el caso de los tanques si estaban repellados y no tenían fugas, en los caminos el tipo de lastre utilizado y en los puentes la calidad del material con que habían sido contruidos (acero y concreto).

En los proyectos de agua el 89% se encuentran en excelente estado y sólo un proyecto está en estado regular. Esto se muestra en una relación directa con el tipo de materiales que se utilizaron en la construcción de los acueductos. En efecto, el 89% en

excelente estado se corresponde con un porcentaje igual en la categoría de excelente calidad, en los materiales de construcción utilizados. En cambio el acueducto que se encuentra en estado regular fue construido con materiales de buena calidad, pero no los más apropiados para ese tipo de construcción. Además, es importante destacar la buena calidad del agua.

Para el caso de las construcciones de escuelas un 43% se encuentra en excelente estado y un 29% regular. Una escuela está en proceso y la otra, como ya ha sido indicado, no existe porque fue arrasada por un terremoto. Según entrevista con el último Director del Programa SDF, en las últimas construcciones se ha tomado la previsión de que éstas sean antisísmicas para evitar que suceda nuevamente lo anterior. Con respecto a la calidad de los materiales, el 57% de las escuelas evaluadas se construyeron con materiales de excelente calidad y el 43% con materiales de buena calidad.

En los puentes y caminos el 75% se encuentra en excelente estado, lo cual corresponde al 75% de los proyectos que utilizaron en su construcción materiales de excelente calidad. El restante 25% se encuentran en pésimo estado, esto también se corresponde con el 25% de los proyectos que utilizaron materiales de calidad regular.

Por su parte, en los proyectos para generación de ingresos, considerando únicamente los existentes, éstos se encuentran en regular estado, en correspondencia con la calidad de materiales que utilizaron para su construcción.

Con respecto a los demás tipos de proyectos (puestos de salud, comedores escolares, salones multiusos y otros) existe una correspondencia lineal entre estado actual y calidad de materiales utilizados en su construcción, a lo cual se añade las deficiencias en el mantenimiento dado.

*b Impacto (positivo y negativo) percibido en las comunidades como resultado de los proyectos*

El impacto en las comunidades se expresa en un mejoramiento de éstas, en un 90% de los proyectos evaluados y en una mejora en la organización comunal en un 30%. El mejoramiento de las condiciones materiales de vida de la población (salud, educación, alimentación y servicios básicos), se logró por medio de los puestos de salud, los acueductos, las escuelas, los comedores y la construcción de puentes y caminos. Los salones multiusos hicieron contribuciones importantes en componentes no materiales que inciden en la condición y calidad de vida, tales como la recreación y cultura y, sobretodo, en el caso de comunidades dispersas tendieron a convertirse en ejes de encuentros, a partir de los cuales fueron surgiendo nuevas iniciativas para el mejoramiento comunal. Los proyectos de generación de ingresos permitieron aumentar, temporalmente, el nivel de vida de las familias y, en algunos casos, desarrollar formas asociativas de producción.

Estas apreciaciones se corroboran con la percepción de los entrevistados, que en un 83% de los casos respondieron que los proyectos contribuyeron a un mejoramiento de los servicios en sus comunidades, en un 43% señalaron que permitieron el fortalecimiento organizacional y en un 30% dijeron que los proyectos fueron la base para gestar otros. Esto último se refleja más claramente en los efectos multiplicadores generados por los proyectos, a los cuales se hace referencia más adelante.

En términos más específicos con las escuelas se logró ampliar la cobertura, especialmente en algunos lugares alejados, en los cuales de otra manera hubiera sido más difícil construir las aulas. Con los comedores escolares y los CEN se logró no sólo brindar un mejor servicio de alimentación a los niños, sino también darles carácter de continuidad. Con los acueductos se contribuyó a mejorar las condiciones de salud de la población, al garantizar el acceso

a agua potable Con los puentes y caminos se mejoró la comunicación entre comunidades, facilitando así el transporte de productos y personas

En el caso de los proyectos de generación de ingresos, independientemente de si continúan funcionando o no, se avanzó en el conocimiento de la actividad productiva y por medio de éstos se asumió el necesario costo de aprendizaje en actividades de esta naturaleza En los que no están funcionando, en algunos casos, sirvieron de base para la gestación de proyectos productivos en mayor escala, aunque con orientaciones productivas diferentes

A pesar de los logros alcanzados hubo dificultades para mantener la organización comunitaria La ejecución se vió afectada por problemas de planificación en el tamaño, al no considerar el crecimiento poblacional (17%) y en los costos de los proyectos (13%), así como, por el apoyo institucional (10%), las dificultades de acceso (7%) y la inadecuada administración (7%), en uno de los casos evaluados, ésta implicó la malversación de los fondos La continuidad de los proyectos ha sido afectada por las insuficiencias en el mantenimiento de las obras (20%) y fenómenos naturales (7%) Estas limitaciones deben tenerse en cuenta como experiencia para futuros programas de naturaleza similar al evaluado

En síntesis, hay diferentes tipos de impactos alcanzados Entre los positivos se destaca el sentido de logro de las comunidades y entre los negativos la mala administración en los proyectos de generación de ingresos que, en algunos casos, fue determinante para el fracaso de éstos Otros aspectos negativos pueden verse en la detección de un caso de corrupción con el uso de los fondos y en los altos costos generados por algunos proyectos de acueductos, que se traducen en altas tarifas para los usuarios Además, existen algunas, aunque pocas, manifestaciones que se refieren a la falta de apoyo institucional, por parte de las

entidades responsables y a dificultades en la organización de las comunidades para darle mantenimiento a las obras construidas

También hay impactos positivos no planeados como la alta participación de las mujeres. Esta se manifiesta de diversas maneras según el tipo de proyectos. En algunos casos dicha participación fue directa en la construcción de la obra, como en el caso de los acueductos, y en otros fue muy activa en la gestión comunal, desarrollando iniciativas para la generación de fondos, o bien combinó ambos elementos.

Los impactos logrados, tanto positivos como negativos, no pueden ser imputables en su totalidad al Programa de Fondos de Desarrollo de AID. Se debe considerar también al apoyo brindado por otras instituciones (tales como Acueductos y Alcantarillados, Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Obras Públicas y Transportes, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Educación y Municipalidades) que brindaron colaboración.

Los factores claves que jugaron un papel importante tanto en la aparición de los impactos, como en la permanencia de éstos, son la participación y organización comunal. De igual modo, las perspectivas futuras de continuidad de los proyectos depende de los dos factores ya mencionados, en aproximadamente el 70% de los casos. La capacidad organizativa de las comunidades, primero como gestoras de los proyectos y, posteriormente, como ejecutoras y administradoras de los mismos fue el factor decisivo de los éxitos alcanzados con los proyectos. La capacidad de gestión se vio favorecida allí donde existía previa experiencia organizativa y la de ejecución y administración donde el nivel de compromiso y responsabilidad de la instancia organizativa estaba aunada a un liderazgo fuerte.

*c. Beneficios de los proyectos en las comunidades circunvecinas*

En el 40% de los proyectos visitados se observaron efectos demostrativos, en el sentido de que además de los usos para los cuales se hicieron los proyectos se generaron otros usos complementarios o alternativos. En el 60% de los casos se encontraron efectos multiplicativos de otros proyectos. En efecto, el 37% de los proyectos evaluados se enteraron de las posibilidades del apoyo de AID por medio de otros proyectos, en sus propias comunidades o en comunidades vecinas. En algunos casos hubo proyectos que tuvieron efectos tanto demostrativos como multiplicativos.

Los tipos de proyectos por medio de los cuales se generaron mayores efectos demostrativos fueron las escuelas, los comedores escolares y los salones multiusos. Por ejemplo, en varias escuelas las aulas se utilizan en las noches para educación de adultos, algunos comedores escolares cumplen la función de comedor comunal en los turnos y otras actividades de la comunidad y los salones multiusos se utilizan como centros de acopio.

En el caso de los acueductos estos tuvieron un amplio efecto multiplicativo, no sólo en la gestación de la idea de otros acueductos, sino también en la socialización de experiencias de aprendizaje para su construcción y administración. Además, las escuelas y los puentes y caminos tuvieron influencia para la gestación de ideas similares en comunidades aledañas.

*d. Factores que ayudaron a hacer de los proyectos un éxito o causaron su fracaso*

El principal indicador de éxito de los proyectos es que en el 77% de los casos se logró resolver la necesidad para la cual

surgieron, con carácter de sostenibilidad. En el 13%, también se logró, pero por corto tiempo. Sólo en un caso (3%) no se logró y en dos casos (7%) aún no se ha logrado, porque se encuentran en proceso, pero se logrará al concluir la obra. Además, en el 83% de los casos se crearon condiciones para resolver otros problemas en las comunidades.

El logro de la resolución de necesidades está muy vinculado con quienes fueron los gestores de los proyectos. En el 87% de los casos fue la organización comunal. Al igual que, como se señaló anteriormente a propósito de los impactos logrados, los éxitos de los proyectos están asociados al grado de madurez y consolidación organizativa de las comunidades, respaldado por la capacidad y experiencia que sus líderes tenían al asumir la gestión de los proyectos.

Los problemas de continuidad y perspectivas de los proyectos se asocian a los factores anteriores. Particularmente, en el caso de los proyectos de generación de ingresos en los cuales un 75% señala que sus limitaciones se debieron a la mala administración. Es posible que una continua y adecuada asistencia técnica directa hubiera podido solucionar tales problemas.

El aporte de la comunidad también puede considerarse como un factor decisivo. En todos los casos éste estuvo presente. De esta forma se cumplió con el principio del programa, que establecía que las donaciones otorgadas por el Fondo no eran para financiar un proyecto comunal en su totalidad y con la filosofía del mismo que implicaba la participación más amplia de los vecinos en la realización de la obra proyectada, aportando la mitad de los recursos requeridos para ésta. En la mitad de los proyectos evaluados la proporción de autoayuda fue del 50%, en el 33% fue más del 50% y sólo en el 17% fue un poco menos del 50%. En el 100% de los casos hubo aporte en mano de obra y en un 50% además hubo aportes en materiales.

De igual modo, se cumplió con el principio de que las comunidades debían lograr el compromiso de colaboración con instituciones públicas nacionales y las municipalidades, en un 70% de los casos. Estos aportes se hicieron de diferente forma: un 60% en materiales, un 33% recibieron aporte en el traslado de éstos, un 30% en asistencia técnica, un 17% disfrutaron del subsidio temporal por desocupación para utilizar mano de obra comunal y un 10% recibieron financiamiento directo. Si estos resultados muestrales se extrapolan al universo, se podría indicar que es posible que, aproximadamente, dos terceras partes de los proyectos contaron con algún tipo de apoyo institucional.

El papel que desempeñaron las instituciones que brindaron apoyo a las comunidades está relacionado con el tipo de proyectos. En el caso de los acueductos la mayor vinculación se dio con Acueductos y Alcantarillados, el cual aportó tanto materiales de construcción como asistencia técnica al 89% de acueductos evaluados. Además, en este tipo de proyectos el apoyo de una institución de la naturaleza de Acueductos y Alcantarillados es un factor clave para el éxito de éstos, dado que se requiere una asistencia técnica con cierto nivel de especialización, además de que las tuberías para la distribución del servicio son costosas, para lo cual es necesario institucional.

Una asistencia técnica más directa hubiera evitado algunos errores por parte de las comunidades en los proyectos de acueductos. Por ejemplo, en el 45% de las comunidades cuyos proyectos fueron evaluados, se encontró que éstas tienen problemas en la distribución del agua, ya que no fue contemplado en la planificación del acueducto el aumento de la población. En otras, un 33% del total de acueductos, tienen problemas de administración que se traduce en altos costos y, consecuentemente, altas tarifas en la prestación del servicio. Dichos niveles de costos están asociados al uso de escalas de producción que, en algunos casos, fueron sobrestimados o subestimados y al uso de bombas para

sustraer el agua que consumen gran cantidad de electricidad

En los proyectos de puentes y caminos, el MOPT brindó apoyo al 50% de éstos y las municipalidades al 25%. Tal apoyo consistió, principalmente, en materiales (75%), transporte de materiales (25%) y préstamo de equipo (50%). En este tipo de proyectos el principal problema encontrado fue la falta de apoyo institucional para cumplir los plazos establecidos para la finalización de las obras y para el mantenimiento, una vez que éstas eran concluidas.

Para los proyectos de generación de ingresos, en el 50% de los casos el MAG tuvo una participación activa, por medio de asistencia técnica, materiales y equipo. Otras organizaciones como los Centros Agrícolas Cantonales brindaron apoyo.

Las escuelas, comedores escolares, puestos de salud y salones multiusos obtuvieron apoyo principalmente del MOPT, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Educación y, en menor medida, de las Municipalidades. No se encontraron evidencias de que la falta de apoyo institucional haya limitado la ejecución de los proyectos. Los problemas identificados en algunos casos, como la falta de material didáctico o de maestros adicionales, están afectando la continuación del proyecto, pero no así su conclusión en el tiempo previsto.

*e Influencia significativa de los voluntarios del Cuerpo de Paz en la promoción y motivación de los proyectos*

En el 53% de los casos hubo participación de voluntarios del Cuerpo de Paz y en el restante 47% no lo hubo. En los casos en que sí hubo participación de voluntarios del Cuerpo de Paz, el 63% participó en la gestión de los proyectos o actuó como intermediario en la búsqueda de fondos ante AID, el 31% se limitó a hacer visitas de seguimiento a la ejecución de los proyectos y el restante 6%

tuvo participación en la construcción de las obras

En ninguno de los proyectos evaluados hay indicios de que la participación de los voluntarios sea valorada negativamente por los entrevistados. Aunque, en algunos casos, las personas no lo tenían presente o bien no recordaban cómo había sido la participación de éstos. En los casos en que su participación fue considerada como positiva, fue porque éstos ayudaron a resolver problemas entre los miembros de las comunidades, armonizando intereses, orientando iniciativas y motivando a la participación.

En otros casos (30%) se valoró como importante el papel de intermediación en el seguimiento de la ejecución del proyecto. Para las personas entrevistadas fue muy positivo que los voluntarios les ayudaran en gestiones, permitiéndoles así usar una mayor cantidad de tiempo en la realización de la obra. En otro caso la comunidad tiene un bonito recuerdo de la voluntaria porque logró una adecuada capacidad de inserción, interactuó positivamente con ellos, les enseñó inglés y se convirtió en un fuerte factor motivacional para generar cuatro distintos proyectos en la comunidad.

#### *4. Principales recomendaciones*

En cumplimiento del segundo objetivo de la evaluación, y para realizar recomendaciones y sugerencias acerca del Programa SDF, las cuales puedan ser de utilidad para que otras instituciones de desarrollo establezcan programas similares, basados en los resultados de la evaluación, el Equipo de evaluadores plantea lo siguiente:

- a Es pertinente la existencia de un programa de la naturaleza del evaluado, por cuanto en nuestra opinión permite la existencia de una línea de financiamiento que complementa el esfuerzo comunal, en procura del mejoramiento de las condiciones materiales de vida de las comunidades y de componentes no materiales que inciden en la condición y calidad de vida, elementos que de otra forma sería más difícil el acceso a esos recursos
  
- b Un programa con naturaleza similar al evaluado debe mantener como propósito fundamental apoyar a comunidades o grupos organizados más necesitados en la realización de pequeños proyectos de desarrollo económico y social, en un esfuerzo por mejorar las condiciones de las comunidades rurales pobres
  
- c En este sentido, recomendamos que estos fondos se orienten hacia pequeños proyectos comunales, no a pequeños proyectos inscritos en proyectos más grandes, como podrían ser proyectos de desarrollo integral
  
- d Sin embargo, los fondos deben dirigirse hacia aportes sustantivos para el desarrollo de las comunidades. Por ejemplo, el financiamiento para la construcción de un aula, un comedor, un tanque de agua
  
- e Recomendamos que el apoyo se concentre en comunidades para las cuales el acceso a otro tipo de apoyo externo sea claramente difícil. Es decir, que cumplan con los requisitos de ser pequeñas, pobres, alejadas, pero que exhiban un grado de organización importante
  
- f Con respecto al tipo de proyecto se recomienda centrar el apoyo en tres

SALUD	construcción de acueductos rurales, puestos de salud y centros de educación y nutrición
EDUCACION	construcción o remodelación de escuelas, comedores escolares y salones multiusos
COMUNICACIONES	pequeños proyectos de puentes y alcantarillado de caminos

- g En algunos casos los proyectos de acueductos podrían planificarse en el marco de estrategias regionales y no como proyectos aislados
- h Se recomienda en programas de la naturaleza del evaluado no incluir proyectos de generación de ingresos dado que, por su naturaleza pueden requerir de inversiones mayores a los US\$ 5000 00 (cinco mil dólares) y de asistencia técnica y capacitación vinculada con la administración, producción, comercialización y gerencia de las unidades productivas. Además, es más recomendable para este tipo de proyectos financiarlos vía programas de crédito y no de donaciones
- i En todos los casos debe conjugarse, de manera directa y clara, el apoyo brindado por el programa con el aporte comunal y otros aportes gubernamentales o municipalidades. La política de US\$1 de AID por US\$1 de esfuerzo de las comunidades es correcta y debe mantenerse, por cuanto permite hacer efectiva la filosofía del programa
- i Los vínculos de coordinación con otras instituciones son deseables y necesarios, pero no debe hacerse descansar en ello la responsabilidad de la ejecución y mantenimiento de los proyectos. Las comunidades deben ser las responsables del proceso de gestión, desarrollo y continuidad de los éstos

- k Se debe evitar un exceso de involucramiento institucional, pues en el caso de pequeños proyectos, antes bien que convertirse en un catalizador puede ser un obstáculo para la ejecución ágil y oportuna de éstos, que interfiera no sólo en el cumplimiento de los plazos puestos por AID, en la premura de las comunidades para ver satisfechas sus necesidades
- l La Gerencia del programa no debería ser ejercida por un año. Un plazo mayor sería lo aconsejable ya que permitiría imprimirle mayor continuidad a las directrices de éste y favorecer procesos de retroalimentación interna
- m Con respecto a la participación de los voluntarios del Cuerpo de Paz se deben tener en cuenta las diferencias regionales en el interior de los países y concentrar el espacio de participación de éstos en algunas zonas. Los criterios necesidad de apoyo organizativo por parte de las comunidades y debilidad institucional deberían orientar esta ubicación de los voluntarios
- n En relación con la influencia de los voluntarios en la promoción y motivación de los proyectos ésta debe estar orientada por una interacción positiva con la comunidad, que los perciba ayudando a resolver problemas en la ejecución de los proyectos y no gestando necesidades que den origen a éstos
- ñ La divulgación de la existencia del programa de apoyo debe canalizarse por medio de maestros, funcionarios de instituciones regionales y líderes de organizaciones que tengan capacidad para identificar comunidades que reúnan las características requeridas para ser beneficiadas por el programa

- o Posterior a la ejecución de la obra algún tipo de seguimiento no sería despreciable para garantizar la continuidad de los proyectos y la recuperación de las experiencias de las comunidades para el desarrollo de nuevas iniciativas. Para ello se podría establecer vínculos con otras instituciones, como las universidades, de modo que se realicen algunas visitas periódicas para identificar factores que puedan incidir en el no mantenimiento o deterioro del proyecto.
- p Finalmente, se recomienda mantener la política de que aquellas comunidades que por diversos motivos no puedan cumplir con la ejecución de los proyectos, estén obligadas a devolver el aporte financiero de AID.

## 5. *Lecciones de la experiencia.*

A partir de una lectura de los resultados de la evaluación del programa las principales lecciones que se pueden derivar de esta experiencia son las siguientes:

- a La principal lección es que el éxito general de los proyectos depende, fundamentalmente, del nivel de desarrollo organizativo de las comunidades y del grado de consolidación y legitimidad de la instancia que gesta la iniciativa del proyecto y que se convierte en el motor de desarrollo del mismo. Así como de la capacidad de ésta para asumir posteriormente la administración, desarrollo y continuidad del proyecto.
- b Lo anterior significa que para que los proyectos sean exitosos las iniciativas deben surgir de y desde las comunidades, en función de necesidades identificadas por éstas y con una

adecuada capacidad de gestión para generar y construirle viabilidad a las propuestas. De manera tal que las características que asuman los proyectos sean las adecuadas y oportunas para solucionar las necesidades que le dieron origen.

- c El involucramiento de las comunidades tiene que traducirse en acciones concretas, tales como su participación directa en la construcción de las obras, la gestión por fondos adicionales y/o la búsqueda de recursos para el funcionamiento adecuado de los proyectos.
- d La segunda lección importante es que cada tipo de proyecto tiene su propia lógica y sus diferencias, lo cual debe considerarse en la planificación y asignación de los montos de ayuda.
- e La tercera es que el impacto en la población beneficiada es mayor entre más pequeña, alejada y pobre es la comunidad, por cuanto son comunidades que no tienen acceso a otras fuentes de apoyo. Por lo tanto, estos criterios no deben obviarse a la hora de definir prioridades para la asignación de recursos.
- f Los agentes externos a los proyectos no deben sustituir las iniciativas de las comunidades. El papel de éstos debe ser de facilitador de los procesos, armonizando diferencias en las comunidades, en caso de que éstas existan, o bien canalizando adecuadamente información requerida.

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL  
MAESTRIA EN POLITICA ECONOMICA  
PARA CENTROAMERICA Y EL CARIBE  
AREA DE ECONOMIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

EVALUACION DEL PROGRAMA ESPECIAL DE FONDOS  
DE DESARROLLO DE LA AID

ANEXO A

*ESTRATEGIA METODOLOGICA UTILIZADA*

HEREDIA, AGOSTO DE 1994

# Estrategia metodológica utilizada en la evaluación

## 1. PASOS DE LA ESTRATEGIA METODOLOGICA

A partir de los objetivos de la evaluación y de los aspectos claves que se debían incluir en ella, se procedió a diseñar la estrategia metodológica que se utilizó en la evaluación. La cual, a grandes rasgos, se basó en los siguientes pasos

### *a* Presentación y aprobación del plan de trabajo

A partir de una reunión con la Sra Flory Ruiz y el staff del Programa SDF, se decidió acoger la propuesta de AID para que las visitas de campo se realizaran antes del 31 de agosto, para lo cual se procedió a reprogramar el calendario presentado con anterioridad en la oferta técnica. Asimismo, se presentó la solicitud formal de los requerimientos de información y logística requeridos para lograr los objetivos y actividades del plan de trabajo, los cuales fueron cumplidos cabalmente.

### *b* Elaboración del diseño de evaluación

Posteriormente, a partir de los aspectos claves que debían ser incluidos en la evaluación, se procedió a realizar un listado de las variables y su desagregación en indicadores. Una relación de éstos se puede consultar en el *Anexo F* de este informe en el cuadro de sistematización de informaciones del trabajo de campo.

### *c* Diseño de la muestra

Para efectos de proceder al levantamiento de las informaciones de los 30 proyectos que fueron evaluados en profundidad, se procedió a diseñar una muestra aleatoria, que garantizara representatividad con respecto al total del universo. Para ello se partió del listado de proyectos suministrado por AID (1028 en total). El procedimiento específico se explica en el *Anexo B* de este informe.

Los principales criterios que se tomaron en cuenta en la selección de los proyectos fueron el orden cronológico en que fueron ejecutados (garantizando representatividad de proyectos ejecutados en todo el período de duración del programa), el tipo de proyecto y la provincia donde se ubican. Se corroboró, además, la representatividad de proyectos según otros criterios secundarios, los cuales fueron organismo gestor (Comité Pro Acueducto, Junta de Educación, Comité de Salud y otros), monto de los recursos financieros aportados por parte de la AID, participación de voluntarios del Cuerpo de Paz y finalización del proyecto. Además, se sustituyeron algunos proyectos en razón de las dificultades de acceso geográfico. La lista de proyectos evaluados en profundidad se incluye como *ANEXO C* de este informe.

Una vez seleccionada la muestra se procedió a realizar una reunión de trabajo con la Sra. Flory Ruiz y el Staff del Programa, en la cual se discutió el procedimiento metodológico para la selección de la muestra y se programaron las visitas de campo.

*d. Preparación de los instrumentos para la recolección, ordenamiento y sistematización de las informaciones*

Para efectos de recolección de informaciones en las visitas de campo se identificaron tres tipos de informantes claves: gestores de proyectos, actuales administradores y beneficiarios y funcionarios de instituciones públicas de apoyo a los proyectos. En algunos casos estas tres categorías de informantes se podían intersectar. Para cada uno de los casos se procedió a diseñar un instrumento estandarizado para la recolección de informaciones, los cuales se incluyen como *ANEXO D* de este informe. De igual modo, la lista de personas entrevistadas se incluye como *ANEXO E*. Además, se diseñaron otros instrumentos para el ordenamiento y sistematización de las informaciones.

El contenido de los instrumentos utilizados en la recolección de informaciones de los proyectos evaluados en profundidad, fue discutido en reunión de trabajo con la Sra. Flory Ruiz y el Staff del Programa.

*e. Recolección, ordenamiento, sistematización e interpretación de las informaciones*

Se procedió a evaluar en profundidad los 30 proyectos seleccionados en la muestra. Para cada visita de campo se realizó un informe cuyos resultados fueron posteriormente sistematizados y se incluyen como *ANEXO F* de este informe. Además, se revisaron otras informaciones y documentos suministrados por AID y se sostuvo una reunión de trabajo con el Director del Programa.

*f Elaboración y presentación de un informe preliminar de evaluación*

Con base en los resultados de las visitas de campo, la revisión de documentos e informaciones y las reuniones de trabajo sostenidas con funcionarios de AID se preparó el presente informe de evaluación

*g Retroalimentación y presentación del informe final de evaluación*

Se esperan los comentarios y sugerencias de AID para proceder a la elaboración del informe final

*2 ORGANIZACION DEL TRABAJO*

Para efectos de organización del trabajo se contó con un equipo integrado por siete de personas, de las cuales una actuó como Coordinadora general de la evaluación y responsable directa ante AID. Las calidades de las personas incluidas en el equipo se incluyen como *ANEXO G* de este informe

El calendario de trabajo fue cumplido en su totalidad

UNIVERSIDAD NACIONAL  
MAESTRIA EN POLITICA ECONOMICA  
PARA CENTROAMERICA Y EL CARIBE  
AREA ECONOMIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

EVALUACION DEL PROGRAMA ESPECIAL DE  
FONDOS DE DESARROLLO DEL AID

ANEXO B

METODOLOGIA UTILIZADA EN LA SELECCION  
DE LA MUESTRA

HEREDIA, AGOSTO DE 1994

# METODOLOGIA UTILIZADA EN LA SELECCION DE LA MUESTRA

## 1. Introducción

A partir del plan de trabajo utilizado en la evaluación del Programa Especial de Fondos de Desarrollo de la AID, incluido en el ANEXO A de este informe, se procedió a diseñar una muestra para seleccionar los 30 proyectos que fueron evaluados en profundidad

El criterio fundamental en tal selección fue garantizar la representatividad para que los resultados del proceso de recolección de informaciones fueran generalizables al total de proyectos incluidos en el Programa. Por tal razón, se procedió a escoger una muestra aleatoria, en la cual todos los proyectos tienen la misma posibilidad de ser elegidos lo cual garantiza la representatividad, y por lo tanto, la posibilidad de extrapolar los resultados obtenidos con la muestra, al universo considerado

## 2. Procedimiento de selección

De acuerdo con informaciones suministradas por AID, el Programa Especial de Fondos de Desarrollo, de 1978 en adelante financió 1028 proyectos en Costa Rica, distribuidos por Provincias y por "Tipo" de actividad de los proyectos, de la siguiente forma

Cuadro 1  
POBLACION TOTAL

PROV/TIPO	AGUA	ESCUELAS	COMEDORES	F SALUD	CAM PUEN	S MULT,	G INGR	OTROS	TOTAL	%
ALAJUELA	43	59	21	28	20	11	23	21	226	21.98
CARTAGO	19	7	2	1	0	2	2	3	34	3.29
GUANACASTE	77	13	3	12	23	6	21	14	169	16.44
HEREDIA	10	13	3	4	3	0	2	3	38	3.70
LIMON	27	40	5	9	12	9	13	17	132	12.84
PUNTARENAS	40	54	6	13	21	5	17	12	168	16.34
SAN JOSE	67	43	7	11	29	11	27	36	231	22.47
TOTAL	283	229	48	78	117	44	117	112	1028	100%
%	27.53	22.28	4.67	7.59	11.38	4.28	11.38	10.89	100%	

La selección de los proyectos que fueron evaluados en profundidad se hizo de la siguiente forma

- 1 Se partió del listado suministrado por AID, en el cual los proyectos aparecen ordenados cronológicamente y clasificados según tipos y provincia
- 2 Se numeraron todos los proyectos Luego se seleccionaron 202 proyectos (alrededor del 20% del total) Para ello se escogieron los proyectos de cinco en cinco La elección de dicha serie se hizo aleatoriamente (se eligió al azar un número del uno al cinco y ese fue el primer proyecto, luego se eligió el resto sumando cinco a ese número)

La distribución de los proyectos por provincias y por tipo, así como su participación relativa, aparece en el Cuadro 2

Cuadro 2  
PRIMERA MUESTRA

PROV/TIPO	AGUA	ESCUELAS	COMEDORES	F SALUD	CAM FUEN	S MULT	G INGR	OTROS	TOTAL	%
ALAJUELA	9	12	4	5	4	2	4	4	44	21.78
CARTAGO	4	1	1	0	1	0	3	2	12	5.94
GUANACASTE	15	3	0	3	4	1	4	2	32	15.84
HEREDIA	2	3	1	0	1	0	1	1	9	4.46
LIMON	5	8	1	5	2	2	2	3	28	13.86
PUNTARENAS	8	10	1	0	3	1	4	3	30	14.85
SAN JOSE	13	9	2	2	7	2	5	7	47	23.27
TOTAL	56	46	10	15	22	8	23	22	202	100%
%	27.72	22.77	4.95	7.43	10.89	3.96	11.39	10.89	100%	

- 3 Una vez seleccionados los 202 proyectos (bajo la garantía de representatividad por provincias y por "tipo" -ver similitud de participación porcentual al comparar el cuadro 1 con el cuadro 2-) se procedió a seleccionar 35 proyectos Se incluyeron cinco adicionales para efectos de reposición Para ello se actuó así
- 4 Se enumeraron los proyectos seleccionados de 1 a 202
- 5 Se determinó el número de proyectos a seleccionar por "tipo" para garantizar representatividad en la muestra de 35, aplicando la siguiente regla

$$X_i = (Y_i * 35) / 202, \quad i = 1, 2, \dots, 8$$

Donde  $X_i$  = Número de proyectos a seleccionar por "tipo"  
 $Y_i$  = Número de proyectos pre-seleccionados por "tipo" en la muestra de 202 proyectos

- 6 Una vez determinado el número de proyectos por seleccionar según "tipo" los mismos se eligieron totalmente al azar en cada grupo (tipo), sin tomar en consideración la ubicación
- 7 Una vez seleccionada la muestra de los 35 proyectos y tomando en consideración los criterios de "accesibilidad" y de "representatividad" por provincia, se procedió a ajustar dicha muestra, de la siguiente manera
- a Se eliminaron 4 proyectos por problemas de accesibilidad (2 en Puntarenas, uno en Limón y otro en Alajuela)
  - b Se repusieron los 4 proyectos eliminados (2 en San José, uno en Cartago y uno en Heredia -el cambio de provincia se hizo con el fin de mantener una mejor representación regional-), manteniendo el mismo "tipo" de proyecto. Estos se eligieron totalmente al azar (en la provincia y "tipo" pre-establecidos)

Los resultados fueron los siguientes

Cuadro 3  
MUESTRA FINAL

PROV/TIPO	AGUA	ESCUELAS	COMEDORES	F SALUD	CAM PUEN, S MULT	G INGR	OTROS	TOTAL	%
ALAJUELA	1	1	2	0	0	1	1	7	20 00
CARTAGO	1	0	0	0	0	0	1	2	5 71
GUANACASTE	2	1	0	1	1	0	0	5	14 29
HEREDIA	1	0	0	0	0	0	1	2	5 71
LIMON	2	3	0	1	0	0	0	6	17 14
PUNTARENAS	1	2	0	0	1	0	1	5	14 29
SAN JOSE	2	1	0	0	2	0	1	8	22 86
TOTAL	10	8	2	2	4	1	5	35	100%
%	28 57	22 86	5 71	5 71	11 43	2 86	14 29	8 57	100%

- 8 Posteriormente, dos proyectos más fueron eliminados por problemas de accesibilidad: uno no fue visitado porque la participación de AID fue mínima (se limitó a aportar financiamiento para la compra de una silla odontológica), otro fue imposible de localizar porque no se encontró el archivo y otro no hay indicios de existencia del proyecto y no fue posible identificar a ninguna persona que brindara información acerca del mismo

De esta forma, se retomó el número inicial de la muestra de 30 proyectos, cuya distribución y ponderación es como sigue

Cuadro 4  
 MUESTRA EJECUTADA

PROV/TIPO	AGUA	ESCUELAS	COMEDORES	F	SALUD	CAM PUEN,	S MULT	G INGR	OTROS	TOTAL	%
ALAJUELA	1	1	1	0	0	1	1	0	5	16.67	
CARTAGO	1	0	0	0	0	0	1	0	2	6.67	
GUANACASTE	2	0	0	0	1	0	0	1	4	13.33	
HEREDIA	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3.33	
LIMON	2	3	0	1	0	0	0	0	6	20.00	
PUNTARENAS	1	3	0	0	1	0	0	0	5	16.67	
SAN JOSE	1	0	1	0	2	0	2	1	7	23.33	
TOTAL	9	7	2	1	4	1	4	2	30	100%	
%	30	23.33	6.66	3.33	13.33	3.33	13.33	6.66	100%		

El detalle de los proyectos visitados se incluye en el siguiente ANEXO

UNIVERSIDAD NACIONAL  
MAESTRIA EN POLITICA ECONOMICA  
PARA CENTROAMERICA Y EL CARIBE  
AREA DE ECONOMIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

EVALUACION DEL PROGRAMA ESPECIAL DE  
FONDOS DE DESARROLLO DE LA AID

ANEXO C

LISTA DE PROYECTOS EVALUADOS EN PROFUNDIDAD

HEREDIA, AGOSTO DE 1994

## LISTA DE PROYECTOS EVALUADOS EN PROFUNDIDAD

- 1 93-0023 San Juan Norte/Sur  
Comité Administrador
- 2 90-0022 Palmital Sur del Guarco  
Comité de Acueducto
- 3 92-0101 Barco Quebrado Sámara Nicoya  
Comité Pro-acueducto
- 4 90-0023 Santa Rosa Santa Cruz  
Comité de Acueducto
- 5 84-0045 Portón Iberia Siquirres  
Comité de Desarrollo Comunal
- 6 88-0053 Pueblo Nuevo, Duacari Guácimo  
Comité Pro-cañería
- 7 84-0130 La Florida, Piedras Blancas Puntarenas  
Junta de Vecinos de la Florida
- 8 89-0062 Coquital de Los Chiles  
Junta de Educación y Dirección Escolar
- 9 77-0018 San Joaquín de Colorado de Abangares  
Escuela San Joaquín
- 10 81-0036 Guápiles, Pococí  
Escuela Central de Guápiles
- 11 83-0025 La Maravilla de Zent Limón  
Patronato Escolar y Junta de Educación
- 12 940003 Las Brisas en Kent de Bananito Limón  
Comité Pro-construcción de la Escuela
- 13 88-0018 San Rafael, Acapulco, La Pitahaya Puntar  
Junta de Educación
- 14 84-0094 Bajo Cerdas en Palmichal de Acosta  
Asociación de Desarrollo Integral

- 15 90-0025 Escuela Primo Vargas en Orotina  
Patronato Escolar
- 16 91-0081 Bajo Los Rodríguez en San Ramón de Alajuela  
Junta de Educación y Patronato
- 17 90-0028 Cuajiniquil en La Cruz  
CEN-CINAI, Junta Directiva
- 18 90-0025 Sara de Bataán Matina Limón  
Comité de Salud
- 19 90-0029 Palmares San Juanillo de Santa de Cruz  
Comité de Caminos
- 20 89-0023 Vergel Ciudad Cortés Osa  
Comité Pro-construcción Puente
- 21 91-0076 San Pedrito, Cajón Pérez Zeledón  
Asociación de Desarrollo
- 22 81-0057 Cuestillas de San Carlos  
Filial de ASCONA de la zona de San Carlos
- 23 84-0031 Fátima de San Pedro Pérez Zeledón  
Comité Unión Familiar de Fátima
- 24 84-0001 Chirracá Acosta  
Asociación de Desarrollo Integral
- 25 84-0257 Los Angeles Los Chiles  
Comité Pro-construcción de Salón
- 26 91-0004 General Viejo Pérez Zeledón  
Comité Pro-cañería
- 27 89-0049 Las Vegas de Cajón Pérez Zeledón  
Comité de Trabajo
- 28 87-0025 Concepción de San Isidro Heredia  
Asociación de Desarrollo Integral
- 29 82-0039 San Rafael de Crearandú Cartago  
Colegio Técnico Profesional Agropecuario
- 30 90-0048 Quitirrisí Mora  
Asociación de Desarrollo

UNIVERSIDAD NACIONAL  
MAESTRIA EN POLITICA ECONOMICA  
PARA CENTROAMERICA Y EL CARIBE  
AREA ECONOMIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

EVALUACION DEL PROGRAMA ESPECIAL DE  
FONDOS DE DESARROLLO DEL AID

ANEXO D

INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA RECOLECCION,  
ORDENAMIENTO E INTERPRETACION DE LAS INFORMACIONES

HEREDIA, AGOSTO DE 1994

---

---

## GUIA No.1:

### *Dirigida a gestores de proyectos*

---

---

- 1 ¿Por qué surgió el proyecto? ¿Qué necesidad o problema pretendía resolver? ¿Se resolvió dicha necesidad?
  - 2 ¿De quién fue la iniciativa del proyecto? ¿Existió alguna otra iniciativa fallida? sí o no y ¿porqué?
  - 3 ¿Existió o se formó alguna organización para la realización y/o ejecución del proyecto? ¿De qué tipo de organización se trata y por cuánto tiempo ha existido o existió?
  - 4 ¿Cuánto fue el aporte de la comunidad para la realización del proyecto y en qué forma se hizo ese aporte? ¿Recibieron apoyo de alguna otra institución u organización? (Si no mencionan al Cuerpo de Paz, se debe preguntar si los voluntarios del Cuerpo de Paz, jugaron algún papel, de qué tipo y qué opinión le merece) ¿Cómo se informaron de A I D ? ¿El proyecto pudo haber sido realizado sino hubiera existido el apoyo de A I D ?
  - 5 ¿Cómo perciben los resultados alcanzados con el proyecto? ¿Puede describir el principal logro y el principal problema?
  - 6 ¿Qué otros problemas se presentaron en la ejecución del proyecto? Financieros, de organización, legales, corrupción y otros
  - 7 Si se presentaron problemas, ¿qué tipo de estrategia se utilizó para corregirlos? ¿Se resolvieron o no dichos problemas a partir de la estrategia utilizada?
  - 8 Si se tuviese que volver a realizar un proyecto similar en su comunidad, ¿qué cosas deberían cambiarse o realizarse diferentes, para mejorar la implementación del mismo?
- 
-

---

---

*GUIA No. 2:*

*Dirigida a actuales beneficiarios y  
administradores del proyecto*

---

---

- 1    ¿Por qué surgió el proyecto?    ¿Qué problemas y qué factores positivos generó?
  - 2    ¿Respondió el proyecto a las necesidades de la comunidad?
  - 3    ¿Se requirió la creación de alguna organización específica para su planificación, ejecución y/o administración?
  - 4    ¿Cuáles fueron los principales beneficios generados por el proyecto?
  - 5    ¿Cuáles fueron los principales problemas que se presentaron durante la ejecución y administración del proyecto?
  - 6    ¿Hubo apoyo de voluntarios del Cuerpo de Paz? Si es así, ¿Qué tipo de apoyo? ¿Qué opinión les merece dicho apoyo?
  - 7    ¿Alguna institución pública tuvo participación en el proyecto? ¿Qué institución y en qué forma? ¿Cómo percibe su labor?
  - 8    ¿Considera usted que el proyecto ha tenido impacto en la comunidad? Si es así ¿Qué tipo de impacto? (Positivo o negativo)
  - 9    ¿Ha servido la experiencia generada por el proyecto, para la creación de otras iniciativas similares? Mencione algunas
- 
-

---

*GUIA No. 3:*

*Dirigida a funcionarios de instituciones públicas  
de apoyo al proyecto*

---

- 1    ¿Qué informaciones conoce usted acerca de la gestación y ejecución del Proyecto?
  - 2    ¿Tuvo su institución alguna participación en el Proyecto? Si es así ¿De qué tipo?
  - 3    ¿Considera que el Proyecto resolvió problemas importantes en la comunidad?
  - 4    ¿Cuál es su opinión acerca del Proyecto?
  - 5    ¿Qué considera que se pudo hacer mejor? ¿Qué recomendaciones daría para proyectos similares?
-

---

---

## GUIA No. 4:

### *Dirigida a observar el estado actual de las instalaciones físicas del proyecto*

---

---

- 1 Estado de las instalaciones físicas Los indicadores fueron que éstas carecieran o no de
  - goteras,
  - reventaduras en las paredes,
  - ventanas o puertas quebradas,
  - pintura
  - fugas en el caso de tanques de almacenamiento de agua
  
- 2 Condiciones y periodicidad del mantenimiento dado a las instalaciones físicas del proyecto
  
- 3 Calidad de los materiales utilizados en la construcción de las instalaciones físicas Los indicadores utilizaron fueron
  - sí las paredes eran de concreto o madera,
  - si ésta última era de primera o de segunda calidad,
  - si estaba picada o mal cortada,
  - si los techos eran de zinc y no de cartón,
  - en el caso de los tanques si estaban repellados y no tenían fugas,
  - en los caminos el tipo de lastre utilizado y
  - en los puentes la calidad del material con que habían sido construidos (acero y concreto)

En el caso de los tanques de agua la inspección ocular incluía el interior de éstos para determinar que estuvieran limpios

---

---

---

*GUIA No. 5:*

*Dirigida a los responsables del trabajo de campo*

---

CONTENIDOS MINIMOS DE LOS INFORMES DE LAS VISITAS DE CAMPO

NOMBRE Y NUMERO DEL PROYECTO \_\_\_\_\_

PERSONAS ENTREVISTADAS \_\_\_\_\_

EVALUADORES \_\_\_\_\_

LUGAR Y FECHA \_\_\_\_\_

- 1 Descripción general del estado del Proyecto
  - 2 Objetivos iniciales del Proyecto
  - 3 Descripción del proceso de gestación, ejecución y desarrollo del Proyecto
  - 4 Logros y limitaciones del Proyecto
  - 5 Papel jugado por los voluntarios del Cuerpo de Paz
  - 6 Balance de aspectos positivos y negativos
  - 7 Perspectivas del Proyecto
  - 8 Recomendaciones respecto a la experiencia para futuros proyectos similares
-

UNIVERSIDAD NACIONAL  
MAESTRIA EN POLITICA ECONOMICA  
PARA CENTROAMERICA Y EL CARIBE  
AREA DE ECONOMIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

EVALUACION DEL PROGRAMA ESPECIAL DE  
FONDOS DE DESARROLLO DE LA AID

ANEXO E

LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS POR LOS EVALUADORES

HEREDIA, AGOSTO DE 1994

## LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS POR PROYECTO

Proyecto *Construcción de un Comedor Escolar en la Escuela Primo Vargas, Orotina, Alajuela*

Sandra Vega	Gestora
Ana Sánchez	Gestora y actual administradora
Johnny Jiménez	Administrador
Brenda Recio	Asistente administrativa

Proyecto *Construcción de una Escuela en San Rafael de Acapulco, Puntarenas*

Gerardo Suárez	Gestor
Otilio Suárez	Gestor y miembro entidad pública
Flory González	Secretaria administrativa

Proyecto *Construcción de una Malla para la Escuela de Colorado de Abangares*

Haydeé González	Gestora y Administradora
-----------------	--------------------------

Proyecto *Construcción de un Comedor Escolar en la Escuela de Bajo Rodríguez de San Ramón*

Martín Chaves	Gestor y Administrador
Deyanira Arias	Gestora y actual beneficiaria
Juvenal Rodríguez	Actual director de la escuela
Wilberth Chavarría	Gestor y ex-director de escuela
Rolando Lobo	Empleado de entidad pública

Proyecto *Vivero de Arboles Frutales en Cuestillas de San Carlos*

Fernando Quirós	Gestor y empleado del proyecto
-----------------	--------------------------------

Proyecto *Construcción de una Escuela en Coquital de los Chiles*

Marta Cabrera	Gestora y beneficiaria
Pedro Cabrera	Gestor y administrador del proyecto
José Solís	Beneficiario
Deizy Mesén	Beneficiaria

Proyecto *Construcción de un Salón Multi-Usos en Los Angeles de los Chiles*

Victor Quirós	Gestor y administrador
Juan Rojas	Gestor y actual administrador

Proyecto *Biblioteca de la Escuela Central de Guapiles*

Farid Picón	Gestor y ex-director de la escuela
Gerado Zamora	Director de la escuela

Proyecto *Construcción de un Acueducto en Pueblo Nuevo de Guácimo*

William Retana	Administrador
Juan Torres	Gestor y encargado mantenimiento

Proyecto *Construcción de un Acueducto en Portón Iberia de Siquirres*

Froilán Guillén	Administrador
Carlos Ugalde	Gestor

Proyecto *Construcción de un Puesto de Salud en Sara de Bataán, Limón*

William Castillo	Gestor
Alicia León	Administradora
Ligia Mora	Administradora

Proyecto *Construcción de una Escuela en La Maravilla de Zent, Limón*

Gregoria Urbina	Gestora y Maestra de la escuela
-----------------	---------------------------------

Proyecto *Construcción de una Escuela en Las Brisas de Kent de Bananito, Limón*

Humberto Chaves	Maestro de la escuela
Fernando Madrigal	Gestor
Gregorio Alpízar	Gestor

Proyecto *Construcción de una Aula del Centro de Salud de Guajiniquil, en Santa Elena de la Cruz*

Bruman Carmona	Administrador
Ramón Marín	Secretario Administrativo
Paula Martínez	Maestra

Proyecto *Construcción de un Acueducto en Santa Rosa de Santa Cruz, Guanacaste*

José Rosales	Administrador
Ronald López	Administrador
Rafael Leal	Gestor
Judith Peña	Administrador

Proyecto *Construcción de un Camino en Guajiniquil de San Juanillo de Santa Cruz*

Sigifredo Mora	Gestor y actual beneficiario
----------------	------------------------------

Proyecto *Construcción de un Acueducto en Barco Quebrado de Sámará, Nicoya*

Sara Medina	Gestora y actual administradora
-------------	---------------------------------

Proyecto *Construcción de un Centro de Distribución de Alimentos en Fátima de San Pedro de Pérez Zeledón*

Gilberto Segura	Gestor y beneficiario
Eladio Masís	Gestor y beneficiario



Proyecto *Construcción de una Porqueriza en el Colegio Agropecuario de San Rafael de Oreamuno, Cartago*

Gilberth López  
Hilda Gómez

Gestor  
Gestora y ex-administradora

Proyecto *Construcción de un Tanque de Acueducto en San Juan Norte y Sur de Turrialba*

Carlos Navarro  
Eugenia Mora

Secretario administrativo  
Beneficiaria

Proyecto *Vivero en Chirracá de Acosta*

Evelio Badilla

Gestor

Proyecto *Construcción de un Comedor Escolar en la Escuela de Bajo Cerdas en Palmital de Acosta*

Carlos Ortega  
Ana Jiménez  
Nelson Ureña

Ex-fiscal administrativo  
Secretaria administrativa  
Gestor y Maestro de escuela

Proyecto *Construcción de un Local en Quitirrisí de Mora*

Oldemar Pérez  
Fernando Mena

Administrador  
Gestor

UNIVERSIDAD NACIONAL  
MAESTRIA EN POLITICA ECONOMICA  
PARA CENTROAMERICA Y EL CARIBE  
AREA ECONOMIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

EVALUACION DEL PROGRAMA ESPECIAL DE  
FONDOS DE DESARROLLO DEL AID

ANEXO F

CUADRO DE SISTEMATIZACION DE INFORMACIONES  
DE LOS PROYECTOS EVALUADOS EN PROFUNDIDAD

HEREDIA, AGOSTO DE 1994

CUADRO No 1  
DESCRIPCION DE LOS PROYECTOS

VARIABLE	ABSOLUTO	RELATIVO
Se terminó	28	93 33
En proceso	2	6 67
Está funcionando	25	83 33
No está funcionando	3	10 00
Está en proceso	2	6 67
Estado instalaciones		
Excelente	16	59 26
Regular	10	37 04
Pésimo	1	3 70
No existen	3	n a
Calidad instalaciones		
Excelente	17	62 96
Buena	3	11 11
Regular	7	25 93
No aplica	3	n a

CUADRO No 2

GESTION, EJECUCION Y DESARROLLO DE LOS PROYECTOS

VARIABLE	ABSOLUTO	RELATIVO
Surge por necesidad	30	100 00
Tipo de Gestor		
Organ comunal	26	86 67
Cuerpo de Paz	2	6 67
Maestros	2	6 67
Tenían experiencia	21	70 00
No tenían experiencia	9	30 00
Realizaron otra gestión con AID		
SI	8	26 67
NO	22	73 33
Remitente al AID		
Entidad Pública	12	40 00
Cuerpo de Paz	7	23 33
Efecto demostrat	11	36 67
Aporte Comunal		
Estrict comunidad	27	90 00
Interesados (g ing )	3	10 00
Proporc autoayuda		
50%	15	50 00
-50%	5	16 67
+50%	10	33 33
Tipo aporte		
Mano obra	30	100 00
Materiales	15	50 00
Aporte instituc		
SI	21	70 00
No	9	30 00

Tipo de aportes		
Materiales	18	60 00
Transp Mater	10	33 33
Prést equipo	1	3 33
Financiero	3	10 00
Subs temporal	5	16 67
Asist técnica	9	30 00
Institución		
MOPT	7	23 33
MAG	2	6 67
Municipalidad	7	23 33
AyA	8	26 67
Otras Gobierno	10	33 33
Otras no Gob	5	16 67
Participación del Cuerpo de Paz		
Si	16	53 33
No	14	46 67
Tipo de Participación		
Construcción	1	3 33
Gestión o intermed	10	33 33
Visitas	5	16 67

---

CUADRO NO. 3

LOGROS Y LIMITACIONES DEL PROYECTO

VARIABLE	ABSOLUTO	RELATIVO
Indicadores de logros		
Mejora en el servicio	25	83 33
Fortalecimiento organizac	13	43 33
Base para gestar otro proyecto	9	30 00
Indicadores de limitaciones		
Planificación inadecuada	5	16 67
Condiciones geográficas	2	6 67
Falta apoyo otras instituc	3	10 00
Mala administración	2	6 67
Obra mayor de lo planeada	4	13 33
Organizar la comunidad	6	20 00
Desastres naturales	2	6 67
Corrupción	1	3 33
Alto costo del servicio	4	13 33
Falta de mantenimiento	6	20 00
Las limitaciones afectaron proyecto		
Si	10	33 33
No	16	53 33
Parcialmente	4	13 33

CUADRO NO 4

BALANCE DE ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS

VARIABLE	ABSOLUTO	RELATIVO
Decisivo apoyo de AID		
Sí	21	70 00
Sí (no fundamental)	9	30 00
Se resolvió necesidad		
Sí	23	76 67
Sí (por corto tiempo)	4	13 33
No	1	3 33
Sí (cuando se termine)	2	6 67
Se crearon condiciones para resolver otros problemas		
Sí	25	83 33
No	5	16 67
Efectos		
Demostrativos	12	40 00
Multiplicados	18	60
Ninguno	3	10 00
Nota Algunos proyectos crean ambos efectos		
Impactos		
Mejora condiciones de vida de la población	27	90 00
Mejora organización comunal	9	30 00
Factores claves		
Existencia de una organización comunal	21	70 00
Participación comunal	22	73 33
Apoyo financiero	10	33 33

CUADRO No 5

PERSPECTIVAS DE LOS PROYECTOS

VARIABLE	ABSOLUTO	RELATIVO
Continuidad		
Sí	27	100 00
No	3	n a
Ampliación o mejora		
Sí	23	85 19
No	1	3 70
No es necesario	3	11 11

CUADRO No 6

ESTADO DE LAS INSTALACIONES DE LOS PROYECTOS, SEGUN TIPO  
(En terminos absolutos)

	Acueductos	Escuelas	Puentes y Caminos	Comedores	Salud	Puestos Salones Multiuso	Generacion Ingresos	Otros
ESTADO								
Excelente	8	3	3	0	1	0	0	1
Regular	1	2	0	1	0	1	2	1
Pesimo	0	0	1	0	0	0	0	0
En Proceso	0	1	0	0	0	0	2	0
No existe	0	1	0	1	0	0	0	0
CALIDAD								
Excelente	8	4	3	1	1	0	0	1
Bueno	1	3	0	1	0	0	2	0
Regular	0	0	1	0	0	1	0	1
No existe	0	0	0	0	0	0	2	0

CUADRO No 7

ESTADO DE LAS INSTALACIONES DE LOS PROYECTOS, SEGUN TIPO  
(En terminos relativos)

	Acueductos	Escuelas	Puentes y Caminos	Comedores	Salud	Puestos Salones Multiuso	Generacion Ingresos	Otros
ESTADO								
Excelente	88 89	42 86	75 00	0 00	100 00	0 00	0 00	50 00
Regular	11 11	28 57	0 00	50 00	0 00	100 00	50 00	50 00
Pesimo	0 00	0 00	25 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00
En Proceso	0 00	14 29	0 00	0 00	0 00	0 00	50 00	0 00
"	0 00	14 29	0 00	50 00	0 00	0 00	0 00	0 00
CALIDAD								
Excelente	88 89	57 14	75 00	50 00	100 00	0 00	0 00	50 00
Bueno	11 11	42 86	0 00	50 00	0 00	0 00	50 00	0 00
Regular	0 00	0 00	25 00	0 00	0 00	100 00	0 00	3 13
No existe	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	50 00	0 00

CUADRO No 8

GESTACION, EJECUCION Y DESARROLLO DE LOS PROYECTOS, SEGUN TIPO  
(En terminos absolutos)

	Acueductos	Escuelas	Puentes y Caminos	Comedores	Salud	Puestos Salones Multiuso	Generacion Ingresos	Otros
APORTE COMUNAL								
Igual a 50%	5	4	2	1	0	1	1	2
Menos de 50 %	1	1	1	1	0	0	1	0
Mas de 50%	3	2	1	0	1	0	2	0
TIPO DE APORTE								
Mano de Obra	9	7	4	2	1	1	4	2
Mas Materiales	3	4	1	2	1	0	2	1
OTRO APOYO INSTITUCIONAL								
SI	9	2	3	2	1	1	2	0
NO	0	5	1	0	0	0	2	2
TIPO DE APORTE								
Materiales	8	2	3	2	1	1	1	0
Trans Materiales	2	0	1	0	0	1	0	0
Prest Equipo	0	0	2	0	0	0	1	0
Financiero	2	0	0	1	0	0	0	0
Subs Temporal	3	1	0	0	1	0	0	0
Asist Tecnica	7	0	0	0	0	0	1	0
INSTITUCION								
MOPT	1	1	2	1	0	1	0	0
MAG	0	0	0	0	0	0	2	0
Municipalidad	2	1	1	2	0	1	0	0
A Y A	8	0	0	0	0	0	0	0
Otras Gubern	6	1	0	0	1	0	0	0
Otras No Gubern	2	1	1	0	1	0	1	0
PARTICIPACION DE LOS								
SI	4	3	1	2	0	1	4	2
NO	5	4	3	0	1	0	0	0
TIPO DE PART								
Construccion	0	0	0	0	0	0	1	0
Gestion-Intermedi	3	2	1	0	0	0	1	2
Visitas	4	1	1	2	0	1	3	2

CUADRO No 9

GESTACION, EJECUCION Y DESARROLLO DE LOS PROYECTOS, SEGUN TIPO  
(En terminos relativos)

	Acueductos		Puentes y Escuelas Caminos		Conedores Salud		Puestos Salones Multiuso Ingresos		Generacion Otros	
=====										
APORTE COMUNAL										
Igual a 50%	55	55	57	14	50	50	0	100	25	100
Menos de 50 %	11	11	14	28	25	50	0	0	25	0
Mas de 50%	33	33	28	57	25	0	100	0	50	0
TIPO DE APOORTE										
Mano de Obra	100	0	100	0	100	100	100	100	100	100
mas Materiales	33	33	57	14	25	100	100	0	50	50
OTRO APOYO INSTITUCIONAL										
SI	100	0	28	57	75	100	100	100	50	0
NO	0	0	71	42	25	0	0	0	50	100
TIPO DE APOORTE										
Materiales	88	88	28	57	75	100	100	100	25	0
Trans Materiales	22	22	0	0	25	0	0	100	0	0
Prest Equipo	0	0	0	0	50	0	0	0	25	0
Financiero	22	22	0	0	0	50	0	0	0	0
Subs Temporal	33	33	14	28	0	0	100	0	0	0
Asist Tecnica	77	77	0	0	0	0	0	0	25	0
INSTITUCION										
NOPT	11	11	14	28	50	50	0	100	0	0
WAG	0	0	0	0	0	0	0	0	50	0
Municipalidad	22	22	14	28	25	100	0	100	0	0
A Y A	88	88	0	0	0	0	0	0	0	0
Otras Gubern	66	66	14	28	0	0	100	0	0	0
Otras No Gubern	22	22	14	28	25	0	100	0	25	0
PART CUERPO DE PAZ										
SI	44	44	42	0	25	100	0	100	100	100
NO	55	55	57	14	75	0	100	0	0	0
TIPO DE PART										
Construccion	0	0	0	0	0	0	0	0	25	0
Gestion-Internedi	75	0	66	66	100	0	0	0	25	100
Visitas	100	0	33	33	100	100	0	100	75	100
=====										

CUADRO No 10

LOGROS Y LIMITACIONES, SEGUN TIPO DE PROYECTO  
(En terminos absolutos)

	Acueductos	Escuelas	Puentes y Caminos	Comedores	Puestos Salud	Salones Multiuso	Generacion Ingresos	Otros
<b>LOGROS</b>								
Mejora en servicios de la comunidad	9	6	4	2	1	1	3	1
Fortalecimiento organizacional	4	5	2	1	1	1	1	1
Base para gestar otros proyectos	0	0	0	0	1	0	1	0
<b>LIMITACIONES</b>								
No se planeo el crecimiento pob	4	0	0	0	0	0	0	0
Condiciones Geogr	0	0	1	0	0	0	1	0
Apoyo Institucional	0	2	1	1	0	0	3	1
Mala Administracion	0	0	0	0	0	0	1	1
Obra mas grande de lo planeado	1	1	0	1	1	0	1	0
Organizar comunidad	2	1	0	1	0	0	0	1
Desastres Naturales	0	1	0	0	0	0	0	0
Corrupcion	1	0	0	0	0	0	0	0
Altos costos servic	3	0	0	0	0	0	0	0
Falta Mantenimiento	0	1	1	0	0	1	0	1
<b>AFECTARON AL PROYECTO</b>								
SI	0	2	1	0	0	0	4	1
NO	5	4	3	2	0	1	0	1
Parcialmente	4	1	0	0	1	0	0	0

CUADRO No 11

LOGROS Y LIMITACIONES, SEGUN TIPO DE PROYECTO  
(En terminos relativos)

	Acueductos	Escuelas	Puentes y Caminos	Comedores Salud	Puestos Salones Multiuso	Generacion Ingresos	Otros
<b>LOGROS</b>							
Mejora en servicios de la comunidad	100 0	85 71	100	100	100	100	75 50
Fortalecimiento organizacional	44 44	71 42	50	50	100	100	25 50
Base para gestar otros proyectos	0 0	0 0	0	0	100	0	25 0
<b>LIMITACIONES</b>							
No se planeo el crecimiento pob	44 44	0 0	0	0	0	0	0 0
Condiciones Geogr	0 00	0 0	25	0	0	0	25 0
Apoyo Institucional	0 00	28 57	25	50	0	0	75 50
Mala Administracion	0 00	0 0	0	0	0	0	25 50
Obra mas grande de lo planeado	11 11	14 28	0	50	100	0	25 0
Organizar comunidad	22 22	14 28	0	50	0	0	0 50
Desastres Naturales	0 00	14 28	0	0	0	0	0 0
Corrupcion	11 11	0 0	0	0	0	0	0 0
Altos costos servic	33 33	0 0	0	0	0	0	0 0
Falta Mantenimiento	0 00	14 28	25	0	0	100	0 50
<b>AFFECTARON AL PROYECTO</b>							
SI	0 00	28 57	25	0	0	0	100 50
NO	55 55	57 14	75	100	0	100	0 50
Parcialmente	44 44	14 28	0	0	100	0	0 0

CUADRO No 12

BALANCE DE ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS, SEGUN TIPO DE PROYECTO  
(En terminos absolutos)

	Acueductos	Escuelas	Puentes y Caminos	Comedores	Salud	Puestos Salones Multiuso	Generacion Ingresos	Otros
DECISIVO APOYO AID								
SI (fundamental)	6	5	4	1	1	1	1	2
SI (no fundamental)	3	2	0	1	0	0	3	0
SE RESOLVIO NECES								
SI	9	6	3	2	0	1	1	1
SI (poco tiempo)	0	0	1	0	0	0	2	0
SI (cuando termine)	0	1	0	0	1	0	0	0
NO	0	0	0	0	0	0	1	1
CREO CONDICIONES PARA RESOLVER PROBLEMAS								
SI	8	6	4	2	0	1	3	1
NO	1	0	0	0	1	0	1	1
EFECTOS								
Demostrativos	0	4	3	2	0	1	0	1
Multiplicativos	9	3	3	0	0	0	3	1
Ninguno	0	0	0	0	1	0	1	0
IMPACTOS								
Mejora en condiciones de vida comunal	9	6	3	2	1	0	3	1
Mejor organizacion	4	2	2	0	0	1	0	0
FACTORES CLAVES								
Organizacion comuna	5	5	3	2	0	1	1	2
Participacion comun	5	5	2	1	1	1	1	1
Apoyo Financiero	6	1	3	1	1	0	1	0

CUADRO No 13

BALANCE DE ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS, SEGUN TIPO DE PROYECTO  
(En terminos relativos)

		Puentes y Acueductos	Escuelas	Caminos	Comedores	Salud	Puestos Salones Multiuso	Generacion Ingresos	Otros
DECISIVO APOYO AID									
SI (fundamental)	66 66	71 42	100	50	100	100	25	100	
SI (no fundamental)	33 33	28 57	0	50	0	0	75	0	
SE RESOLVIO NECES									
SI	100	85 71	75	100	0	100	25	50	
SI (poco tiempo)	0	0	25	0	0	0	50	0	
SI (cuando termine)	0	14 28	0	0	100	0	0	0	
NO	0	0	0	0	0	0	25	50	
CREO CONDICIONES PARA RESOLVER PROBLEMAS									
SI	88 88	85 71	100	100	0	100	75	50	
NO	11 11	0	0	0	100	0	25	50	
EFECTOS									
Demostrativos	0	57 14	75	100	0	100	0	50	
Multiplicativos	100	42 85	75	0	0	0	75	50	
Ninguno	0	0	0	0	100	0	25	0	
IMPACTOS									
Mejora en condic de vida comunal	100	85 71	75	100	100	0	75	50	
Mejor organizacion	44 44	28 57	50	0	0	100	0	0	
FACTORES CLAVES									
Organizacion comuna	55 55	71 42	75	100	0	100	25	100	
Participacion comun	55 55	71 42	50	50	100	100	25	50	
Apoyo Financiero	66 66	14 28	75	50	100	0	25	0	

CUADRO No 14

PERSPECTIVAS DE LOS PROYECTOS, SEGUN TIPO  
(En terminos absolutos)

	Acueducto	Escuelas	Puentes y Caminos	Comedores	Puestos Salud	Salones Multiuso	Generacion Ingresos	Otros
CONTINUIDAD								
SI	9	7	3	2	1	1	3	2
NO	0	0	1	0	0	0	1	0
AMPLIACION Y/O MEJORAS								
SI	9	5	3	2	1	1	3	2
NO	0	0	1	0	0	0	1	0
No es necesario	0	2	0	0	0	0	0	0

CUADRO No 15

PERSPECTIVAS DE LOS PROYECTOS, SEGUN TIPO  
(En terminos relativos)

	Acueductos	Escuelas	Puentes y Caminos	Comedores	Puestos Salud	Salones Multiuso	Generacion Ingresos	Otros
CONTINUIDAD								
SI	100	100	75	100	100	100	75	100
NO	0	0	25	0	0	0	25	0
AMPLIACION Y/O MEJORAS								
SI	100	71.42	75	100	100	100	75	100
NO	0	0	25	0	0	0	25	0
No es necesario	0	28.57	0	0	0	0	0	0

UNIVERSIDAD NACIONAL  
MAESTRIA EN POLITICA ECONOMICA  
PARA CENTROAMERICA Y EL CARIBE  
AREA ECONOMIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

EVALUACION DEL PROGRAMA ESPECIAL DE  
FONDOS DE DESARROLLO DEL AID

ANEXO G

EQUIPO DE EVALUACION

HEREDIA, AGOSTO DE 1994

## EQUIPO DE EVALUACION

### *Arlette Pichardo Muñiz, Coordinadora*

Máster en Planificación del Desarrollo  
Actual Coordinadora del Area de Economía de los Recursos Humanos de la Maestría en Política Económica para Centroamérica y el Caribe de la Universidad Nacional  
Consultora de organismos internacionales (OIT, PNUD, ILANUD, UNESCO, IICA, FIA y otros)  
Autora de varios libros, artículos y documentos de trabajos sobre Planificación y Evaluación

### *Edmundo Castro*

Máster en Economía con énfasis en Economía Agrícola, especialidad en el diseño, evaluación y administración de proyectos de desarrollo agrícola  
Ha sido docente e investigador del Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Actual Miembro del Equipo de Economía Ecológica de la Maestría

### *Carlos Conejo*

Máster en Economía con énfasis en Comercio y Finanzas Internacionales  
Actual Miembro del Equipo de Economía Internacional de la Maestría  
Ha participado en investigaciones sobre distribución del crédito en Costa Rica y comportamiento de las variables macroeconómicas en la Región Centroamericana

### *Rafael Díaz*

Máster en Política Económica, con énfasis en Comercio Internacional  
Actual Coordinador del Area de Economía Internacional de la Maestría en Política Económica  
Consultor de CEBEMO para evaluación de ONG's

*Gerardo Jiménez*

Máster en Política Económica, con énfasis en Comercio Internacional  
Actual Miembro del Equipo de Desarrollo Sostenible y Economía Ecológica  
Consultor contratado por ACORDE para evaluar ACAIPADE, anteriormente TECHNOSERVE  
Consultor de CEBEMO para evaluación de ONG's

*Leiner Vargas*

Máster en Economía con énfasis en Comercio y Finanzas Internacionales  
Actual Miembro del Equipo de Economía Internacional de la Maestría  
Docente de la National University  
Consultor de la Alianza Cooperativa Internacional y de la Asociación Interdisciplinaria de Análisis para el Desarrollo

*Keynor Ruiz*

Egresado de la Maestría en Política Económica, con énfasis en Economía de los Recursos Humanos  
Actual Miembro del Equipo de Economía de los Recursos Humanos de la Maestría  
Consultor del Centro de Estudios en Planificación, de la Fundación Interamericana y del Instituto Centroamericano de Capacitación para el Desarrollo Humano y el Empleo