

PN-RPM-918
1505 44944

DIRECTRICES PARA LA
EVALUACION Y SUPERVISION

NOVIEMBRE DE 1978

**AGENCY
FOR
INTERNATIONAL
DEVELOPMENT**



OFFICE OF HOUSING

DIRECTRICES:
EVALUACION Y SUPERVISION

INDICE

CAPITULO 1: FINALIDADES Y UTILIDAD DE LA EVALUACION Y SUPERVISION	
El marco de política	1
Utilidad en los programas de vivienda	2
Autoridades responsables de la supervisión y evaluación	3
CAPITULO 2: ELEMENTOS DE SUPERVISION Y EVALUACION DE LA FASE DE DESARROLLO DEL PROYECTO	
Estudio del Sector Habitacional	5
Documento de Estrategia Habitacional	6
Documento de Identificación del Proyecto	6
Borrador del Documento del Proyecto	6
El marco Lógico	7
La Red de Seguimiento de la Ejecución del Proyecto	8
Plan de Entrega del Proyecto	9
El Documento del Proyecto	10
Convenio de Ejecución	10
CAPITULO 3: ELEMENTOS DE SUPERVISION Y EVALUACION DE LA FASE DE EJECUCION DEL PROYECTO	
Supervisión de la Ejecución del Proyecto	11
El Informe sobre el Estado de Progreso del Proyecto	12
Informes del Administrador, el Prestatario y el Prestamista	12
Los Exámenes Financieros y de Administración	13
Evaluaciones Ordinarias del Proyecto	13
Evaluación Ordinaria Anual	14
Evaluación Ordinaria Final	16

CAPITULO 3 (cont.)

Evaluaciones Especiales	17
Estudio de Casos	17
Evaluaciones Intensivas	19

ANEXOS

- A. EL DISEÑO DEL PROGRAMA Y EL MARCO LOGICO
- B. LA RED DE SEGUIMIENTO DE LA EJECUCION PLANIFICADA
- C. PLAN DE ENTREGA DEL PROYECTO E INFORME SOBRE EL ESTADO DE PROGRESO DEL PROYECTO
- D. I. EVALUACION ORDINARIA ANUAL
 II. INFORME DE EVALUACION ORDINARIA FINAL
- E. ESTUDIO DE CASO: ESBOZO ILUSTRATIVO

CAPITULO 1
FINALIDADES Y UTILIDAD
DE LA
EVALUACION Y SUPERVISION

EL MARCO DE POLITICA*

La finalidad principal de los esfuerzos de la AID en el sector habitacional es la de influir en la política gubernamental de manera que se creen nuevas instituciones o las existentes se adapten con miras a movilizar y aplicar recursos en proporciones cada vez mayores a la resolución de los programas de habitación de la población de bajos ingresos. El programa principal de la AID en este sector es el de Garantía de Vivienda (GV). Precisamente alrededor de este concepto fundamental han sido diseñados los programas. Para determinar cuantitativamente los factores que son esenciales respecto al logro total o parcial de las metas de política y de las finalidades de los proyectos que se hayan enunciado, es necesario supervisar y evaluar los programas en forma regular.

La supervisión y la evaluación son instrumentos importantes para administrar eficazmente los programas de servicios habitacionales. Como tales, no sólo deben beneficiar directamente a las RHUDO en cuanto al diseño y aplicación de los programas de GV, sino también a las instituciones del país huésped cuyo desarrollo se trata de asegurar con tales programas. Esta es la razón de que las instituciones del país huésped estén involucradas, siempre que ello sea pertinente, en los procesos de supervisión y evaluación.

*Las finalidades de los programas de la AID en materia habitacional se encuentran en las Secciones 221, 222 y 223 de la Ley de Asistencia Exterior y en la historia legislativa conexas. Dichas finalidades se explican más detalladamente en las Decisiones de Política Nos. 55 y 67 de la AID.

Aparte de los efectos benéficos en la eficacia administrativa, la supervisión y la evaluación sirven también para obtener todo un conjunto organizado de información en el que puedan basarse los mejoramientos del diseño y la ejecución de los programas futuros.

UTILIDAD EN LOS PROGRAMAS DE VIVIENDA

Los procesos que aquí se sugieren constituyen el núcleo de un sistema de evaluación estandarizado de los Programas de GV. Al ser aplicados, estos instrumentos proporcionarán un sistema ordenado para el registro de la información que es fundamental para:

- o El diseño apropiado y racional del programa;
- o La ejecución eficaz y económica del programa, y
- o El suministro de datos cuantitativos que permitan medir el éxito de los proyectos.

Concretamente, la supervisión proporcionará una corriente casi continua de informaciones acerca del progreso financiero y físico del proyecto, mientras que la evaluación proveerá informaciones periódicas acerca del adelanto hacia el logro del objetivo. Las dos juntas permitirán que se preste la asistencia técnica en forma oportuna, antes de que se produzcan problemas graves.

La supervisión y la evaluación proporcionarán la oportunidad de ejercer un excelente control administrativo sobre los proyectos del Programa de GV y de presentar informaciones cuantitativas concisas en relación con el éxito del proyecto. La preparación de informaciones uniformes sobre todos los programas facilitará considerablemente un análisis total constante del programa mundial de la Oficina de la Vivienda/Apoyo al Desarrollo (OV/AD).

Una vez adaptadas y puestas en funcionamiento en los organismos ejecutores del país huésped, las técnicas de supervisión y evaluación pueden asegurar además el desarrollo de las capacidades institucionales convenientes para formular planes habitacionales análogos con destino a las poblaciones de bajos ingresos.

AUTORIDADES RESPONSABLES DE LA SUPERVISION Y EVALUACION

Todos los proyectos que hayan de autorizarse en ejercicio económicos venideros, los autorizados en el ejercicio de 1978 y proyectos seleccionados del de 1977 que se encuentran en la etapa inicial de ejecución deberán satisfacer las exigencias relacionadas con la supervisión y evaluación.

De conformidad con la política de la OV/AD, las instituciones prestatarias, o quienes ellas designen, tendrán la responsabilidad de:

- o Producir la información del programa que OV/AD requiere para la administración eficaz de sus programas habitacionales;
- o Participar activamente en la preparación de los documentos que constituyen la base para las actividades de supervisión y evaluación, y
- o Asumir la responsabilidad principal de realizar la supervisión y evaluación de los Programas de CV.

Las instituciones de los países huéspedes requerirán grados diversos de asistencia técnica para llevar a cabo en forma eficaz estas funciones. Con base en las recomendaciones de la RHUDO, OV/AD suministrará asistencia técnica directamente al prestatario en los siguientes aspectos:

- o Diseño del sistema requerido;
- o Administración y desempeño de los esfuerzos de supervisión y evaluación, y
- o Análisis de los datos.

Las RHUDO deberán asegurarse de que los proyectos que se hallan en proceso de ser autorizados satisfagan los requisitos normales del sistema ordinario de supervisión y evaluación. Los proyectos ya autorizados, pero que aún no han llegado a la etapa del Convenio de Ejecución, deben ser examinados por las RHUDO y adaptados según fuere necesario para cumplir con tales requisitos. Además, ciertos proyectos que están en etapa de ejecución serán examinados por la OV/AD y, en la medida de lo posible, algunos seleccionados serán puestos al nivel estándar por las RHUDO en cuanto se refiere a la supervisión y evaluación periódica.

En los Capítulos 2 y 3 y correspondientes anexos complementarios se presentan los tipos de instrumentos de supervisión y evaluación que habrán de emplearse en cada etapa de un Programa de GV. Se describen igualmente las responsabilidades de la OV/AD y de las instituciones prestatarias en lo relacionado con la aplicación de los métodos de supervisión y evaluación.

CAPITULO 2

ELEMENTOS DE SUPERVISION Y EVALUACION DE LA FASE DE DESARROLLO DEL PROYECTO

Tanto la supervisión como la evaluación periódica empiezan en las etapas de formación de un proyecto de Garantía de Vivienda. Cada uno de los pasos determina en forma cada vez más específica:

- o Los objetivos y finalidades que se persiguen con el proyecto;
- o Los puntos de referencia (indicados cuantitativamente) frente a los cuales se ha de supervisar y evaluar el adelanto hacia el cumplimiento de las metas y finalidades;
- o El tiempo durante el cual han de llevarse a cabo esas funciones, y
- o Las fechas de terminación requeridas.

Más adelante se reseñan los documentos que han de prepararse en la fase de desarrollo del proyecto y se hará referencia a los puntos que son de importancia crítica para la evaluación y supervisión. En los Anexos se dan instrucciones completas para la preparación de los documentos de apoyo de la supervisión y evaluación.

ESTUDIO DEL SECTOR HABITACIONAL (ESH)

En el Estudio del Sector Habitacional se deben facilitar datos nacionales de base acerca del marco de políticas, instituciones y recursos del sector, prestando particular atención a la determinación del nivel en que actualmente se atienden las necesidades de la población objetivo de los programas.

DOCUMENTO DE ESTRATEGIA HABITACIONAL (DEH)

Mediante el Documento de Estrategia Habitacional se determina qué resultados se persiguen con el tiempo en materia habitacional, indicando los objetivos finales de un programa de garantías de vivienda como meta o metas susceptibles de medirse y que han de reflejarse en un cambio en los datos nacionales de base que puedan verificarse objetiva y cuantitativamente. El DEH establece además la manera, el método y la oportunidad en que se aplicará la influencia de un programa compuesto de fases (más de un préstamo) y se busca lograr el cambio incremental en cada fase. El DEH deberá determinar, en consecuencia, la Meta o Metas del Marco Lógico (o los varios Marcos Lógicos) vinculados a los proyectos de un país dado (véase más adelante).

DOCUMENTO DE IDENTIFICACION DEL PROYECTO (DIP)

El Documento de Identificación del Proyecto, que es una declaración amplia y general, identifica oficialmente el problema al que responde el proyecto propuesto y reseña una estrategia que habrá de emplearse en un proyecto habitacional específico.

BORRADOR DEL DOCUMENTO DE PROYECTO (BDP)

El Borrador del Documento de Proyecto gira alrededor de tres elementos fundamentales del sistema de supervisión y evaluación, a saber, el Marco Lógico, la Red de Seguimiento de la Ejecución Planificada y un Plan de Entrega del Proyecto de carácter preliminar. El BDP define y amplía el DIP y presenta los planes técnicos, administrativos y financieros para la realización del proyecto.

EL MARCO LOGICO (ML)

Referencia: Anexo A

Desde el punto de vista del diseño, la supervisión y la evaluación del programa, el Marco Lógico es uno de los dos instrumentos más importantes con que cuentan las RHUDO. En el ML se enuncia la meta o las metas generales del Programa de GV del país, las Finalidades del proyecto concreto, el Producto o productos que persigue el proyecto y los insumos requeridos para alcanzar esos Productos. Frente a cada una de estas categorías de información se disponen las dimensiones cuantitativas de los insumos y los objetivos cuantitativos que el proyecto trata de lograr, tal como los expresan dichos productos, finalidades y metas. Frente a cada una de estas dimensiones, se encuentran los medios de verificación. Por último, se especifican los acontecimientos que se encuentran fuera del control de la RHUDO y que deben ocurrir si se ha de asegurar el éxito del proyecto; éstos son los Supuestos (Anexo A).

La enunciación cuantitativa de los Indicadores de la Situación al Final del Proyecto para su comparación frente a las Finalidades del proyecto es indispensable para un buen diseño del proyecto y administración del mismo (supervisión), lo mismo que para su evaluación. A los fines de la evaluación, la cuantificación de dichos indicadores proporciona una norma inequívoca e incontrovertible con la cual puede medirse el éxito del proyecto. Por lo demás, puesto que estos indicadores habrán sido incorporados en un Documento del Proyecto aprobado, se convierten en la norma oficialmente aprobada con la cual ha de evaluarse el proyecto. En consecuencia, los cambios de política en el futuro no deben exponer a críticas un proyecto diseñado y ejecutado según orientaciones de política anteriores porque haya dejado de cumplir los criterios de las nuevas orientaciones de política.

Los Indicadores de Situación al Final del Proyecto tienen, además, importancia esencial para la formación de la Red de Seguimiento de la Ejecución Planificada.

LA RED DE SEGUIMIENTO DE LA EJECUCION PLANIFICADA

Referencia: Anexo B

La Red de Seguimiento de la Ejecución Planificada (RSEP) constituye el plan general maestro de la ejecución que se ha planificado para el proyecto. Proporciona la base cuantitativa para supervisar, o "seguir" el progreso real de todos los elementos del proyecto hacia la realización de sus Productos, Finalidades y Metas de conformidad con puntos de referencia previamente establecidos. Junto con el Marco Lógico, la RSEP es uno de los dos más importantes y útiles instrumentos de administración de que dispone la RHUDO. (En el Anexo B se dan ejemplos de la RSEP).

La RSEP está íntimamente vinculada con el Marco Lógico por cuanto, al utilizar Indicadores Críticos de Ejecución, programa la sucesión y la oportunidad de los hechos, incluidas las evaluaciones, que han de tener lugar a fin de alcanzar los objetivos que se especifican en el Marco Lógico.

Tanto el Marco Lógico como la RSEP deben ser formulados junto con la institución prestataria o la autoridad que ésta designe, la cual debe estar en conformidad con su contenido.

El Plan de Entrega del Proyecto (PLAN DE EP) y el Informe sobre el Estado de Progreso del Proyecto (IEPP), que se describen más adelante, son elementos separados y detallados de la RSEP que se relacionan con la entrega de los elementos físicos y los desembolsos conexos del préstamo. Como tales, el PLAN DE EP y la RSEP tienen una relación más directa con los Productos del proyecto, y no con sus Finalidades y Metas. Las Finalidades y Metas del proyecto, por su parte, reflejan los objetivos del proyecto en cuanto a políticas y desarrollo institucional. En la actualidad, la sucesión y

oportunidad de los hechos orientados hacia los cambios de política y desarrollo de instituciones, que son fundamentales para que el proyecto pueda ser repetido posteriormente, deben ser supervisados mediante el empleo de la RSEP solamente. Por supuesto, las RHUDO pueden crear instrumentos complementarios con estas finalidades.

PLAN DE ENTREGA DEL PROYECTO (PLAN DE EP)

Referencia: Anexo C

El Plan de Entrega del Proyecto y el informe de actualización vinculado a él--el Informe sobre el Estado de Progreso del Proyecto (Capítulo 3)--constituyen elementos detallados de la RSEP. El PLAN DE EP es un estado de flujos de fondos en el que se enuncian los programas de producción y de desembolso de fondos para el proyecto, desde el desembolso inicial hasta el final del préstamo garantizado por la AID. El PLAN DE EP y el IEPP son instrumentos de administración para su uso por el prestatario que a la vez satisfacen requisitos de información del prestamista de GV y de la AID. Al mismo tiempo que el Documento del Proyecto, se prepara un PLAN DE EP preliminar que se revisa antes de las negociaciones con un prestamista, con el fin de establecer un programa realista de desembolsos.

A efectos de preparar un eficiente PLAN DE EP preliminar simultáneamente con el Documento de Proyecto, deberán identificarse los subproyectos y seleccionarse los terrenos, y describírselos completamente en el Documento del Proyecto. Tanto el PLAN DE EP preliminar como el final deben prepararse conjuntamente con la institución prestataria. El requisito en relación con el PLAN DE EP deberá establecerse en el Convenio de Ejecución. (En el Anexo C se presentan instrucciones completas para la preparación de estos documentos).

EL DOCUMENTO DEL PROYECTO (DP)

El Documento del Proyecto tiene por objeto ofrecer una descripción definitiva y una evaluación del proyecto, incluidas las Metas, Finalidades, Productos, Insumos y el diseño y metodología de la evaluación. En el DP se formalizan y finalizan los planes técnicos, administrativos y financieros para la ejecución del proyecto. En esta etapa deberán examinarse y perfeccionarse el ML, la RSEP y el PLAN DE EP preliminar. En la sección sobre evaluación, del DP, debe presentarse un esbozo de plan en el que se delimitarán las funciones y responsabilidades de las instituciones en cuanto a supervisión y evaluación del proyecto y debe enunciarse un plan propuesto de análisis para llevar a cabo las Evaluaciones Ordinarias Anuales (véase el Capítulo 3).

CONVENIO DE EJECUCION

El Convenio de Ejecución debe contener cláusulas en las que se exija la realización de Evaluaciones Ordinarias y se definan e identifiquen los requisitos, responsabilidades y fechas en relación con la presentación de informes.

El Convenio deberá exigir además que el prestatario recoja datos de base sobre los beneficiarios del proyecto que revelen las circunstancias físicas y socioeconómicas en que vivían esos beneficiarios inmediatamente antes de la ejecución del proyecto. Estos datos deberán recolectarse mediante el proceso de tramitación de las solicitudes y deberán obtenerse de un número muy reducido de preguntas (es decir, cuando más 15 ó 20) orientadas hacia aspectos clave de las condiciones de vida de los beneficiarios.

En la Evaluación Ordinaria Final deberán incluirse datos sobre estas mismas preguntas hechas a una muestra de beneficiarios que, al ser comparados con los datos de base, proporcionen una medida de los efectos del proyecto.

12-

CAPITULO 3

ELEMENTOS DE SUPERVISION Y EVALUACION DE LA FASE DE EJECUCION DEL PROYECTO

Los elementos de supervisión y evaluación de la fase de ejecución de un proyecto de Garantía de Vivienda son la aplicación del sistema que ha sido diseñado durante el proceso de desarrollo del proyecto. Se emplean para dar a conocer la situación financiera y física del proyecto. En seguida se reseñan los elementos que componen esta fase.

SUPERVISION DE LA EJECUCION DEL PROYECTO

EL INFORME SOBRE EL ESTADO DE PROGRESO DEL PROYECTO

Referencia: Anexo C

El Informe sobre el Estado de Progreso del Proyecto (IEPP) es el instrumento utilizado para medir el progreso efectivo del proyecto frente a las proyecciones formuladas en el PLAN DE EP. Cuando el análisis sugiere la conveniencia de una revisión del PLAN DE EP, tal examen deberá ser preparado conjuntamente por la RHUDO y la institución o instituciones ejecutoras. El IEPP y el PLAN DE EP revisado pasarán a ser parte del procedimiento ordinario de presentación de informes. En el Anexo C se dan instrucciones para preparar el IEPP.

INFORMES DEL ADMINISTRADOR, EL PRESTATARIO Y EL PRESTAMISTA

Estos informes que presentan periódicamente a la AID los administradores, los prestatarios y los prestamistas contienen información sobre las corrientes financieras y sobre la situación de la cartera de hipotecas.

LOS EXAMENES FINANCIEROS Y DE ADMINISTRACION (EFA)

Los Exámenes Financieros y de Administración están destinados a suministrar asistencia técnica a la RHUDO y a la institución prestataria en las esferas de gestión financiera y administración. El EFA, cuya realización está a cargo de técnicos contratados de la AID, proporciona informaciones que la RHUDO necesita para el seguimiento de determinados elementos del adelanto del proyecto durante la fase de ejecución y para ejercitar la responsabilidad administrativa durante la fase de reembolso del préstamo.

Si bien, por lo general, el EFA está determinado por la aparición de problemas específicos, también contribuye a los intereses más amplios relacionados con el desarrollo de las capacidades del organismo ejecutor. Por consiguiente, la RHUDO debe considerar la misión de EFA como parte del elemento asistencia técnica del proyecto y programar debidamente tales misiones al preparar la RSEP.

EVALUACIONES ORDINARIAS DEL PROYECTO

Sobre todos los proyectos futuros de Garantía de Vivienda, así como sobre proyectos seleccionados en ejecución, deben realizarse evaluaciones ordinarias. Esta fase del sistema de evaluación consta de Evaluaciones Anuales y de una Evaluación Final. Tanto las evaluaciones anuales como la final deben realizarse conjuntamente por el organismo ejecutor (o quien éste designe) y la RHUDO.

Como se ha señalado anteriormente, la asistencia a estas instituciones se proporcionará sobre la base de recomendaciones de la RHUDO.

EVALUACION ORDINARIA ANUAL

Referencia: Anexo D

La Evaluación Ordinaria Anual determina el grado de progreso hacia el logro de las metas por comparación con puntos de referencia enunciados en la RSEP. Esta evaluación, que ha de ser preparada por la RHUDO conjuntamente con el organismo ejecutor, deberá estructurarse alrededor del ML y la RSEP, y debe tener como resultado un informe (véase el Anexo D).

La fecha de cada Evaluación Ordinaria Anual deberá ser tal que el informe que de ella resulte no se produzca antes del mes de octubre, y a más tardar en el mes de febrero siguiente. Cada evaluación de éstas debe comprender 12 meses de operaciones del proyecto. La primera de ellas sobre proyectos autorizados entre marzo y septiembre comprenderá más de 12 meses de operaciones.

La Evaluación Ordinaria Anual contendrá fundamentalmente dos niveles de análisis, a saber:

- o Los efectos progresivos del Programa de GV sobre las poblaciones objetivo de él, y
- o La medición cualitativa y cuantitativa del desempeño del sistema habitacional y servicios conexos del país huésped.

La Evaluación Ordinaria Anual proporciona un resumen y análisis detallado del progreso del proyecto en el contexto de los Indicadores Críticos de Ejecución que figuran en la RSEP.

Los elementos cuantitativos de la Evaluación Ordinaria Anual, referidos a la RSEP (que a su vez se formula a partir del ML), proporcionan el marco objetivamente verificable de la evaluación. Esta, sin embargo, debe ir más allá de la simple recolección y presentación de datos. También debe explicar, en cuanto sea posible, las desviaciones que la ejecución efectiva del proyecto presenta respecto de la ejecución planificada y presentar una

base detallada y apoyada en hechos para las modificaciones que puedan requerirse en los insumos del proyecto.

La Evaluación Ordinaria Anual, en consecuencia, da a la RHUDO la oportunidad de reflexionar sistemáticamente sobre la ejecución del proyecto y determinar revisiones en las líneas de acción de la RHUDO para el año siguiente. Así, por ejemplo, si algunos elementos del proyecto han tenido quizás un desempeño superior al esperado mientras que el de otros ha sido inferior a las expectativas, ello puede justificar la reasignación de insumos de recursos del proyecto, por ejemplo, puede darse menos asistencia técnica de algún tipo, y más de otro. Es posible que acontecimientos externos hayan dejado inválidos algunos supuestos del ML; es necesario evaluar el efecto de tales acontecimientos al hacer la evaluación, y formular nuevos supuestos que orienten el progreso futuro del proyecto.

Cada Evaluación Ordinaria Anual debe tener como resultado una RSEP revisada, por la sencilla razón de que no es probable que ningún proyecto sea ejecutado exactamente como se planificó. Obsérvese, sin embargo, que los Productos, Finalidades y Metas del proyecto, y los niveles de los objetivos cuantitativos de ejecución respectivos, que se dan en el ML y se reflejan en la RSEP, no pueden revisarse. Estos objetivos son parámetros del proyecto y representan normas permanentes frente a las cuales ha de juzgarse el éxito del proyecto.

En este contexto, la Evaluación Periódica Anual y las revisiones de la RSEP resultantes de ella tienen por objeto elevar al máximo el grado en que los objetivos originalmente enunciados (Productos, Finalidades, Metas) del proyecto logren alcanzarse, a la vez que se reducen al mínimo los costos.

EVALUACION ORDINARIA FINAL

Referencia: Anexo D

La Evaluación Ordinaria Final comprende una apreciación general del éxito del proyecto en cuanto al logro de sus Productos, Finalidades y Metas. Esta evaluación deberá programarse de modo que coincida con la fecha estimada de terminación del proyecto.

Además de resumir los acontecimientos que se describen en las series de Evaluaciones Ordinarias Anuales y revisiones de la RSEP, así como las acciones resultantes, la Evaluación Ordinaria Final se centrará en las repercusiones generales del proyecto de GV en las instituciones y beneficiarios. Los cuestionarios empleados para entrevistar a los beneficiarios durante la etapa inicial de ejecución del proyecto deberán administrarse nuevamente mediante muestreo y los datos que de ello se deriven se compararán con los datos de base obtenidos mediante el primer cuestionario. En forma análoga, se obtendrán datos actualizados de las instituciones objetivo del programa y se los comparará con los datos de base que se presentaron en el Documento del Proyecto.

Estos datos y los demás indicadores cuantitativos que puedan figurar en el ML como Indicadores de la Situación al Final del Proyecto se compararán luego con los objetivos cuantitativos expresados en el ML a fin de formular declaraciones consisas acerca del éxito del proyecto. Así, por ejemplo, en la Evaluación Ordinaria Final deberá indicarse qué porcentaje del logro previsto o planificado del proyecto se ha realizado efectivamente; por ejemplo, el 110 por ciento de la Finalidad 1, el 75 por ciento de la Finalidad 2, etc.

La Evaluación Ordinaria Final deberá indicar igualmente el nivel de insumos que efectivamente se requirió para alcanzar esos niveles de ejecución, para constituir la base de una evaluación de la eficacia del proyecto en función de los costos.

El Anexo D contiene un bosquejo de una Evaluación Ordinaria Final.

EVALUACIONES ESPECIALES

El concepto y la finalidad de la evaluación se extienden más allá de la administración sistemática y eficaz del proyecto. Las Evaluaciones Ordinarias Anuales y Final suministran la información básica para generalizar la experiencia e impulsar el adelanto técnico. De cuando en cuando, por consiguiente, ciertos proyectos de GV, o todo un programa de proyectos de GV, o los proyectos de GV de varios países serán objeto de una evaluación especializada. Estas evaluaciones especiales adoptarán la forma de estudio de un caso práctico o de evaluación intensiva.

ESTUDIOS DE CASOS

Referencia: Anexo E

Los estudios de casos son del tipo de reseña histórica. Tienen por objeto captar el grado en que una serie de proyectos de GV autorizados en un país dado y a lo largo de un lapso de tiempo pueden: 1) haber traído consigo cambios en la política nacional en materia de vivienda; 2) haber promovido el crecimiento y desarrollo de instituciones habitacionales capaces de reproducir las soluciones de habitación que los proyectos de GV han demostrado, y 3) (para los proyectos emprendidos después de la promulgación de la Ley de Asistencia Exterior de 1973) haber producido medidas encaminadas a proporcionar habitación y mejorar el medio de vida de los pobres.

La finalidad de un estudio de caso práctico es ilustrar lo que el programa ha realizado por propósitos ya sean explícitos o implícitos. Las RHUDO no deberán pasar por alto la posibilidad de emplear la técnica de evaluación de casos prácticos para el análisis comparativo en relación con un tema específico entre varios países. Tales estudios de caso ofrecen la posibilidad de generalizar la experiencia adquirida y hacer progresar el

estado de adelanto de la técnica más directamente que los estudios de casos en un solo país.

El enfoque principal de los estudios de casos deberá recaer sobre:

- o El desarrollo de las políticas en el sector habitacional como función explícita del gobierno;
- o Las medidas adoptadas para mejorar la vivienda de los pobres;
- o La creación y fortalecimiento de los sistemas de financiamiento de vivienda;
- o El grado en que las instituciones de financiamiento de vivienda existentes movilizan los recursos y los aplican en proporciones crecientes para facilitar el acceso de los pobres a habitaciones decentes;
- o La organización y ejecución de proyectos innovadores, el éxito logrado en ellos y las lecciones que han de obtenerse de la experiencia pertinente;
- o El grado en que las soluciones en materia de habitación demostradas por los proyectos de GV se han reproducido por parte de las instituciones del país huésped;
- o La manera y proporción en que el diseño y las normas en materia de habitación hayan sido influenciados;
- o La forma y el grado en que el diseño del programa haya logrado alcanzar las Metas, y
- o Las formas en que los programas habitacionales hayan inducido la prestación de otros servicios esenciales para el desarrollo de comunidades viables.

El alcance del trabajo destinado a un estudio de caso deberá ser adaptado por la RHUDO para abordar uno o más de estos objetivos.

Hasta que haya quedado firmemente establecido el proceso de diseño y evaluación del programa que se reseña en estas Directrices, los estudios de casos deberán tratar de reconstruir la situación en materia de habitación existente antes de la intervención de la AID y procurar luego evaluar los efectos directos e indirectos del programa.

En la situación típica, un estudio de caso deberá realizarse en tres fases: 1) un examen de la documentación pertinente de fuentes

secundarias en Washington, discusiones con personas interesadas en los Estados Unidos e identificación y formulación de las cuestiones que han de investigarse en el terreno; 2) una visita de estudio sobre el terreno en el país o países de que se trate, y 3) análisis y presentación de los resultados del estudio de caso en Washington,

El Anexo E contiene un esbozo de un estudio de caso con fines ilustrativos. Dicho estudio, bajo el título "Estudio de Caso sobre el Programa Coreano de Garantía de Inversiones para Vivienda, 1971-1977" es el primero de su clase que se haya realizado. Deberá servir de guía útil para las RHUDO al preparar parámetros de trabajo para estudios análogos.

El estudio del caso coreano tuvo por fin examinar dos temas, a saber, 1) los resultados del diálogo ante la AID y el Gobierno de Corea acerca de la política de vivienda, y 2) cómo evolucionaron los programas de GV de la AID al tratar de llegar hasta grupos de familias de ingresos más y más bajos.

En otros países, otros temas podrían comprender las repercusiones de un programa de GV en las instituciones del país huésped, la influencia que ejerce un programa o proyecto sobre diseño de habitaciones, o sencillamente una historia del Programa de GV en un país o región a través de un período de años.

EVALUACIONES INTENSIVAS

Unos pocos proyectos de GV serán seleccionados para su evaluación intensiva. Tales proyectos tendrían que diseñarse con características poco usuales, a fin de poner a prueba ciertas hipótesis. La finalidad es determinar en forma científica si existe una relación entre insumos determinados de programas habitacionales y los efectos hipotéticos. Si existe tal relación, ¿qué fuerte es ella?, ¿tiene el insumo alguna

relación marginal con el efecto, o hay una fuerte correlación? Si se han registrado cambios, ¿pueden atribuirse específicamente al programa de GV, o son consecuencia de fuerzas diferentes que han intervenido y actúan sobre los beneficiarios o las instituciones?

Estas evaluaciones son intensivas porque exigen mediciones exactas y periódicas y cuidadoso análisis. Es necesario efectuar mediciones de base sobre las personas, las situaciones y las instituciones antes del "tratamiento" (es decir, antes de introducirse el cambio); esas mismas mediciones deben efectuarse durante el "tratamiento" (o sea, mientras se efectúa el cambio) y, finalmente, se hacen las mismas mediciones después de que el "tratamiento" se ha detenido (es decir, una vez terminada la fase de ejecución), a fin de dar tiempo para que se creen los efectos del cambio.

Deberá considerarse seriamente la posibilidad de emplear grupos testigo al diseñar una evaluación intensiva. Esta técnica requiere que el grupo experimental (los beneficiarios del programa) sean comparados a lo largo del tiempo con un grupo testigo de características sociales, físicas y económicas análogas a las del grupo experimental, pero que no recibe los beneficios del programa.

Las RHUDO deberán recomendar proyectos para que sean objeto de evaluación intensiva cuando tengan razones para creer que contienen o podrían diseñarse de modo que contengan características importantes en cuanto a innovaciones habitacionales para el país o para otros. Dichas características pueden ser físicas, sociales, económicas o institucionales, y deberán ser de importancia tal que merezcan una evaluación sostenida y costosa.

Por otra parte, las evaluaciones sólo deberán realizarse cuando las capacidades de investigación evaluativa del país huésped sean suficientes para llevar a cabo eficazmente las principales tareas y responsabilidades del diseño de la evaluación.

Finalmente, antes de que se trace el diseño de la evaluación intensiva, deberá lograrse un acuerdo con el país huésped para que se permita esta actividad sostenida e intensa y se le dé apoyo sustancial.

EL DISEÑO DEL PROGRAMA
Y EL
MARCO LOGICO

A grandes rasgos, el objetivo de todo programa habitacional de la AID es mejorar la eficiencia y la eficacia del sistema de provisión de viviendas en la tarea de proporcionar habitación decente a las familias de bajos ingresos. Más concretamente, los programas habitacionales de la AID están encaminados a fortalecer las instituciones de vivienda y demostrar técnicas de suministro de habitación que puedan en definitiva ser reproducidas por el país huésped sobre una base de autosuficiencia. Las muestras de Marcos Lógicos para proyectos hipotéticos que se presentan en este Anexo procuran reflejar esas consideraciones en el diseño del programa.

En cada uno de los ejemplos deberá observarse que se ha concedido atención al desarrollo o ampliación de las instituciones habitacionales que tendrían la responsabilidad primordial en cuanto a reproducir el tipo particular de solución habitacional que el proyecto demuestra. Por otra parte, las Finalidades del proyecto y los Indicadores de la Situación al Final del Proyecto han sido estructurados de modo que reflejen el objetivo de su posible reproducción y se cuantifique el grado en que ha ocurrido esa posibilidad de reproducción.

La gran mayoría de los Productos e Indicadores de la Situación al Final del Proyecto incorporan dimensiones temporales a fin de indicar las fechas en que se espera que se logren los objetivos. Esas dimensiones temporales deben coincidir con las que figuran en la Red de Seguimiento de la Ejecución Planificada.

Prácticamente todos los Indicadores Verificables Objetivamente (columna 2 del ML) se expresan en dimensiones cuantitativas a fin de facilitar:

1. La evaluación del grado en que son adecuados los Insumos.
2. La determinación de la factibilidad del proyecto.
3. El proceso de supervisión y evaluación.

Los datos de base descriptivos y cuantitativos derivados del Estudio del Sector Habitacional (ESH) son especialmente importantes en cuanto a determinar los niveles de realización que es posible esperar razonablemente de un conjunto de Insumos determinado. También son de importancia fundamental las experiencias de la RHUDO con programas de habitación y su experiencia concreta en el país de que se trate, en relación con el ritmo al que es probable que avance el proyecto y el grado en que pueden producirse mejoramientos en el sistema de provisión de viviendas.

Por las anteriores razones, no deben tomarse como normas las cantidades particulares que se enuncian en los Marcos Lógicos de muestra, pues tales cantidades son sólo hipotéticas e ilustrativas. Ante todo, ilustran el hecho de que, con pocas excepciones, todos los Indicadores Verificables Objetivamente para la ejecución del proyecto pueden expresarse en cantidades.

Las tres muestras de Marco Lógico tienen por fin representar los tipos principales de programas que la OV/AD patrocina. El ejemplo 1 es aplicable a proyectos que se basan en unidades mínimas o lotes con servicios como la solución física que se trata de demostrar y cuentan con una Dirección Nacional de Vivienda (DNV) y un Banco Nacional de Vivienda (BNV) como instituciones genéricas; otros tipos de instituciones, como las cooperativas de crédito o de vivienda pueden también desempeñar funciones de fomento y financiación de planes habitacionales.

Análogamente, en el Ejemplo 2, que es prototipo para proyectos de mejoramiento de viviendas, la Dirección de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado (DAAA) es el organismo genérico responsable de la instalación, mantenimiento y recaudación de las tarifas de servicio que se cobran a los usuarios del sistema de agua y alcantarillado. En su aplicación a un proyecto determinado, la DAAA puede ser el Ministerio de Obras Públicas, las compañías abastecedoras de servicios públicos o diversas instituciones municipales.

En el Ejemplo 3 se describe el tipo de Marco Lógico que podría prepararse para un país que carece casi totalmente de una infraestructura institucional relacionada con la habitación. El proyecto hipotético contempla la necesidad de preparar y establecer una política nacional de vivienda y crear los principales organismos operacionales encargados de los planes habitacionales.

Los ML de muestra contienen detalles mínimos en cuanto se refiere a especificar los Medios de Verificación. Sin embargo, la RHUDO deberá determinar, en la etapa de diseño del programa, si las instituciones del país huésped recogen regularmente las informaciones que se requieren para verificar la realización de los Productos, Finalidades y Metas del proyecto, o si esa información puede obtenerse fácilmente. En caso de no disponerse de esa información, la RHUDO deberá incluir en el Convenio de Ejecución disposiciones para obtenerla y estar dispuesta a vigilar a las instituciones competentes para asegurarse de que, en efecto, se está recogiendo la información. En caso contrario, la RHUDO deberá renunciar el indicador de ejecución en función de los datos de que sí se dispone, los cuales reflejarían fundamentalmente el mismo nivel o calidad de la ejecución.

Deberá concederse especial atención a la columna de Supuestos. En cuanto hace a la supervisión y evaluación, el hecho de que no se produzcan los Supuestos será probablemente la razón principal para que un proyecto no logre sus objetivos expresos. La enunciación completa y explícita de todos los Supuestos del proyecto en el ML fortalece el diseño del programa al identificar, para beneficio de la RHUDO, las medidas a las que debe ser sensible al determinar la suficiencia de los Insumos y estimar el tiempo necesario para seguir adelante con fases interdependientes del proyecto. Por lo demás, la especificación completa de los acontecimientos ajenos al control o influencia de la RHUDO (los Supuestos) que han de

ocurrir para que se produzca un proyecto que ha logrado el éxito, proporciona puntos convenientes de investigación para determinar las causas de las deficiencias en la ejecución del proyecto.

A continuación se dan otros análisis del Marco Lógico tomados del Manual 3 de la AID.

APENDICE 3E

EL MARCO LOGICOA. El Marco Lógico

1. Un elemento clave de la planificación y evaluación de un proyecto es el establecimiento de un marco lógico para el diseño del proyecto, el cual:

a. Define los insumos, productos, finalidad y meta superior en términos mensurables u objetivamente verificables.

b. Determina la hipótesis de eslabonamiento causal (medios-fines) entre productos, finalidad y meta.

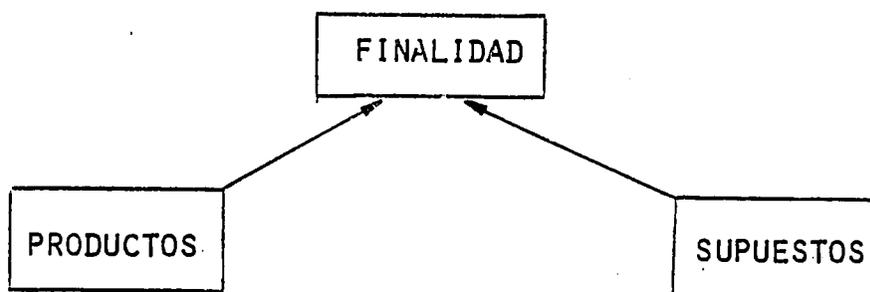
c. Expresa los supuestos (influencias y factores externos) que afectarán a los eslabonamientos causales.

d. Define los indicadores que permitan posteriormente la medición o verificación del logro de los productos, finalidad y meta previamente definidos.

En la Figura 2, más adelante, se da una representación diagramática del marco lógico.

2. La metodología del marco lógico involucra el concepto de causalidad, es decir, el eslabonamiento o jerarquía causal en que los insumos han de conducir a productos, los productos han de resultar en el cumplimiento de la finalidad del proyecto, y la finalidad del proyecto ha de contribuir de manera sustancial a alcanzar la meta superior. A su vez el concepto de causalidad descansa en la premisa básica de que es posible demostrar que cada nivel de jerarquía no solamente es necesario, sino también suficiente para alcanzar el logro del nivel superior siguiente. Puesto que cada eslabonamiento causal está sujeto a factores externos fuera del control de la administración del proyecto, es preciso probar cada eslabonamiento para tener la seguridad de que un nivel de objetivos dado (p. ej., los productos), en armonía con el supuesto correspondiente de ese nivel, son necesarios y suficientes para alcanzar el siguiente nivel (finalidad).

Figura 1



3. La metodología del marco lógico define dos hipótesis de desarrollo y dos estrategias:

El proceso elegido mediante el cual ha de efectuarse el eslabonamiento causal previsto como hipótesis entre la finalidad del proyecto y la meta de orden superior (sectorial) se denomina la estrategia del programa.

El proceso que se elige para hacer que ocurra el eslabonamiento causal previsto como hipótesis entre los productos y las finalidades del proyecto se describe como la estrategia del proyecto.

4. El marco lógico es primordialmente un dispositivo para la planificación del proyecto. Se lo utiliza también para reexaminar el diseño original de los proyectos en marcha como paso necesario previo a la evaluación, es decir, que prepara la escena para determinar y validar las cuestiones de si se están o no obteniendo los productos del proyecto, de si en realidad esos productos están contribuyendo a alcanzar las finalidades del proyecto y, finalmente, de si ese logro de las finalidades está haciendo un aporte significativo, según lo planificado, a la meta de orden superior.

5. El marco lógico determina igualmente los límites prácticos de responsabilidad de la administración del proyecto. La expresión de los supuestos de planificación del proyecto en términos explícitos y operacionales permite hacer una clara separación entre los intereses que es posible ordenar y los factores que parecen estar fuera del control del equipo de administración del proyecto. El nivel de insumos frente a productos es en gran medida susceptible al control administrativo con un número relativamente escaso de factores externos incontrolables. Al nivel de productos frente a finalidades, la posibilidad de control administrativo disminuye al paso que los factores externos adquieren importancia mayor. Al nivel de finalidades frente a meta superior, la capacidad de que goza la administración del proyecto para predecir y controlar los acontecimientos es por lo general menor todavía. Al evaluar el progreso del proyecto, es necesario examinar los supuestos originales de planificación en relación con la función de los factores externos y validar los eslabonamientos sobre los que se formularon hipótesis de medios y fines.

B. Características y limitaciones del marco lógico

1. Todos los aspectos de la planificación del proyecto (es decir, la formulación de objetivos, los eslabonamientos causales, los indicadores y los supuestos) son definidos por los planificadores del proyecto y son específicos en relación con el mismo. De manera análoga, el rigor y nivel de los esfuerzos desplegados al recolectar y analizar los datos para su evaluación son determinados por la persona o el comité que realiza la evaluación, y son también específicos en relación con el proyecto.

2. La metodología relacionada con el marco lógico no nos garantiza que el proyecto tenga cualidades óptimas, es decir, que el proyecto encare directamente la restricción más crítica para el alcance de la meta, y sea el medio más eficaz para superar esa restricción crítica, a menos que los planificadores o los evaluadores, o unos y otros, prefieran explorar otros enfoques posibles.
3. La metodología del marco lógico no proporciona orientación sobre cuestiones de equidad o de incidencia de beneficios, tales como la distribución equitativa del ingreso, las oportunidades de empleo, el acceso a los recursos, la participación popular en el proceso decisorio y en los frutos de los proyectos de desarrollo, a menos que tales aspectos hayan estado incluidos específicamente en los enunciados de metas o finalidades. Periódicamente se han emitido orientaciones acerca de políticas y criterios sobre la incidencia de los beneficios, y en el futuro seguirán preparándose y diseminándose.
4. La metodología del marco lógico es imparcial en cuanto a la programática y a la técnica. No proporciona orientación respecto de estrategias y técnicas de utilidad demostrada, del costo y factibilidad en cuanto a repetición, de los efectos sobre el medio ambiente, de la concentración en esferas clave de problemas, de la confiabilidad en el sector privado, etc.
5. La metodología del marco lógico permite, pero no exige, la realización de análisis de costos-beneficios y de eficacia en función de los costos.
6. La matriz del marco lógico puede ser modificada por el usuario para responder a circunstancias especiales; por ejemplo, es posible agregar una o más hileras horizontales para tomar en cuenta metas subsectoriales intermedias. (The Logical Framework, Modifications Based on Experience, noviembre de 1973).
7. En los siguientes documentos, que pueden obtenerse de la AID, se hallarán descripción e instrucciones adicionales concernientes a la metodología del marco lógico:
 - a. The Project Evaluation Guidelines, Supplement I, tercera edición, agosto de 1974.
 - b. The Logical Framework - Modifications Based on Experience, noviembre de 1973.
 - c. AID Use of Development Indicators - A progress Report, marzo de 1974.
 - d. Al final de esta sección se encontrará un glosario de términos relacionados con la metodología del marco lógico.

App 3E, Ch 3, HB 3
(TM 3:19)

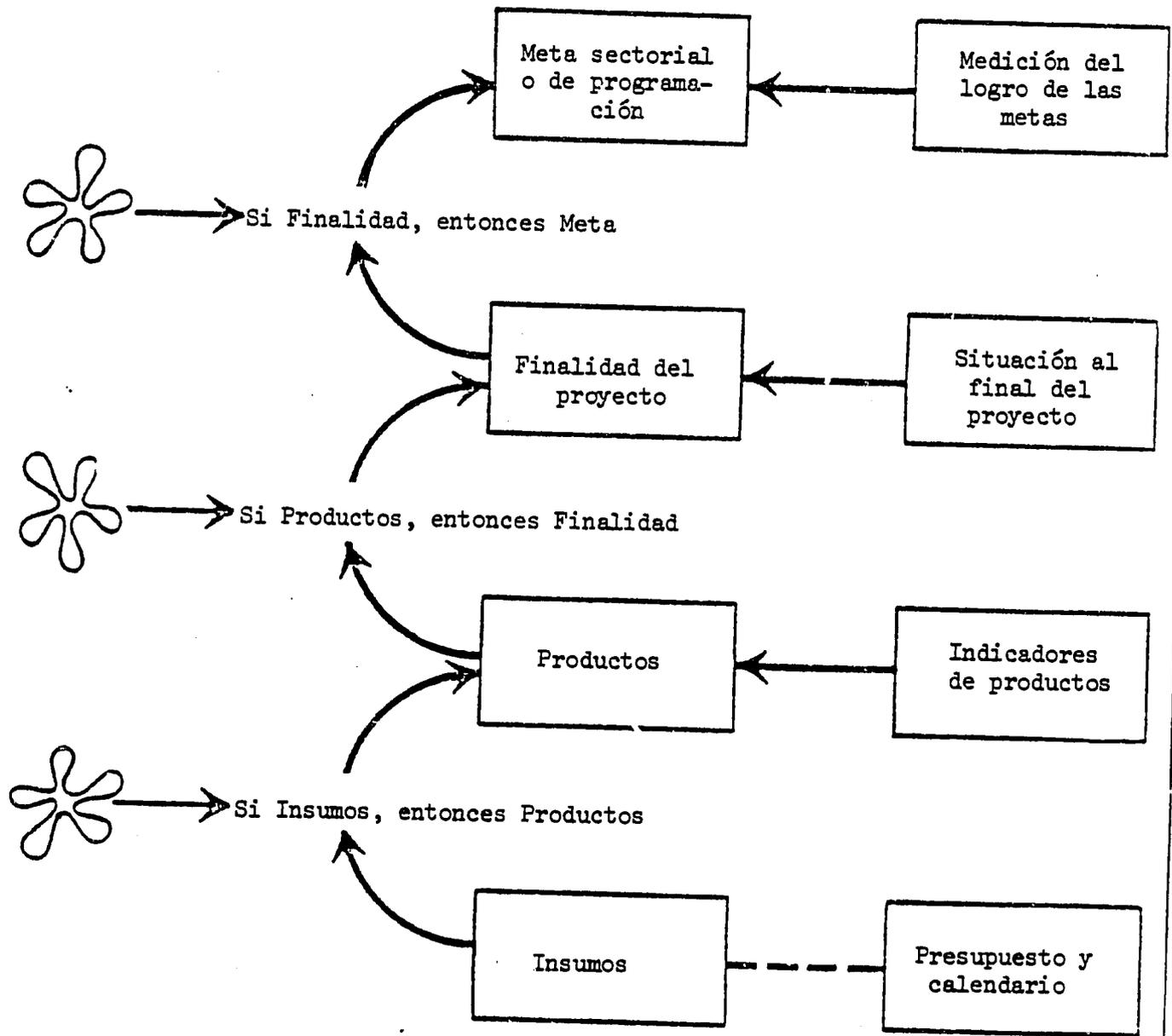
LA ESTRUCTURA LOGICA DE UN PROYECTO

SUPUESTOS
ACERCA DE
ESLABONAMIENTOS

ESLABONA-
MIENTOS

OBJETIVOS

INDICADORES
VERIFICABLES
OBJETIVAMENTE



MARCO LOGICO

A:7

Ejemplo 1

TITULO Y NUMERO DEL PROYECTO: _____
 TIPO DE PROYECTO: Vivienda mínima, Lotes con servicios; Desarrollo Institucional

TOTAL DE FINANCIAMIENTO
 DE EE.UU.: _____
 FECHA PREPARADO: _____

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
META:	MEDICIONES DEL GRADO DE LOGRO DE LA META:		
Aumentar las disponibilidades de alojamientos sanitarios y seguros.	La construcción de unidades habitacionales de interés social alcancen el 30% de la construcción total de unidades habitacionales para 1988.	Registros de los Ministerios de la Vivienda y de Planificación.	La Política Nacional de Vivienda otorga la debida prioridad a la vivienda de interés social.
FINALIDADES DEL PROYECTO:	INDICADORES DE LA SITUACION AL FINAL DEL PROYECTO:		
1. Ampliar la producción de viviendas de interés social.	1. Producción de 15.000 unidades anuales de viviendas de interés social, incluidos lotes dotados de servicios, construidas para 1985.	1. Registros de los Ministerios de la Vivienda y de Planificación.	1a. El proyecto de demostración tiene y convence al gobierno del país huésped. b. Se dispone de los terrenos, la mano de obra y el capital necesarios. c. Existe la demanda efectiva suficiente.
2. Aumentar el flujo de financiamiento para viviendas de interés social.	2a. El 25% de la cartera hipotecaria del BNV esté dedicado al financiamiento de viviendas de interés social para 1985. b. La base de ahorro del BNV se amplíe a 100.000 cuentas para 1985.	2a. Registros del BNV. b. Registros del BNV.	2a. 1) Las tasas de mora y los costos administrativos para los préstamos a grupos de bajos ingresos sean equiparables a los de los préstamos a grupos de ingresos medios. 2) Existe la demanda calificada de préstamos suficiente. 3) Hay un número adecuado de unidades de interés social construido y disponible para financiamiento. b. 1) El crecimiento económico real continúe a un ritmo del 5-6% anual. 2) Se prosigue con el programa de movilización de ahorros del BNV.
3. Reducir la subvención directa de viviendas de interés social.	3. La subvención directa de viviendas de interés social se reduzca al 5% del costo unitario para 1985.	3. Registros de los Ministerios de la Vivienda, de Planificación y de Hacienda.	3. La Política Nacional de Vivienda se revisa para aplicar el enfoque de subvención mínima a la vivienda de interés social.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
PRODUCTOS:	MAGNITUD DE LOS PRODUCTOS:		
1. Proyectos de demostración de viviendas de interés social.	<p>1a. Producción de 10.000 unidades de viviendas de interés social terminadas y ocupadas para 1982.</p> <p>b. 10.000 hipotecas de viviendas otorgadas por el BNV para 1982.</p>	<p>1a. Registros de la AID y de la DNV.</p> <p>b. Registros de la AID y el BNV.</p>	<p>1a. 1) Terrenos adecuados adquiridos por la DNV. 2) Los contratistas locales terminan las obras de conformidad con las especificaciones y los precios acordados. 3) Existe la demanda efectiva suficiente entre la población de bajos ingresos.</p> <p>b. 1) El BNV posee la capacidad administrativa adecuada para las operaciones de otorgamiento y servicio de préstamos. 2) Existe la suficiente demanda de préstamos entre las familias de bajos ingresos calificadas.</p>
2. Red ampliada de sucursales para el BNV.	<p>2a. 10 nuevas sucursales del BNV creadas para 1981.</p> <p>b. 20 miembros del personal del BNV completan con éxito el programa de capacitación para 1980.</p>	<p>2a. Registros del BNV.</p> <p>b. Registros de la AID.</p>	<p>2a. 1) Se identifican y adquieren los emplazamientos apropiados para las sucursales. 2) Se dispone del equipo y personal suficientes para operar las sucursales. 3) El BNV asigna los recursos necesarios para la ampliación de sucursales.</p>
3. Capacidad ampliada de planificación y producción de la DNV.	3. 20 miembros del personal de la DNV completan con éxito el programa de capacitación para 1980.	3. Registros de la AID.	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
INSUMOS:	NIVEL DE EJECUCION DESEADO:		
1. Préstamo bajo el Programa de Garantía de Vivienda.	1. Préstamo de GV de EUA\$15 millones: EAU\$14,9 millones para viviendas; EAU\$100.000 para asistencia técnica.	1. Registros de la AID.	1a. Préstamo de GV garantizado por la Oficina Regional. b. El país huésped suscribe convenio de préstamo con el prestamista estadounidense para finales del ejercicio de 1979.
2. DD para capacitación.	2. DD de EAU\$500.000.	2. Registros de la AID.	2. Recursos de DD disponibles y asignados al proyecto para finales del ejercicio de 1979.
3. Capital del país huésped.	3. Capital de EAU\$5 millones del país huésped.	3. Registros del Ministerio de Hacienda, la DNV y el BNV.	3. Recursos disponibles del país huésped y asignados al proyecto para finales del ejercicio de 1979.
4. Asistencia técnica.	4a. Un especialista en planificación y producción habitacional por el equivalente de 90 días-hombre. b. Especialista en financiamiento de viviendas por el equivalente de 90 días hombre.	4. Registros de la AID.	4. Técnicos disponibles.
5. Capacitación.	5a. Programa de 60 días sobre planificación y producción de viviendas de interés social. b. Programa de 60 días sobre gestión del financiamiento de viviendas de interés social.	5. Registros de la AID.	5. Candidatos e instructores calificados disponibles.

TITULO Y NUMERO DEL PROYECTO: _____
 TIPO DE PROYECTO: Mejoramiento Urbano; Desarrollo Institucional

TOTAL DE FINANCIAMIENTO
 DE EE.UU.: _____
 FECHA PREPARADO: _____

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
META:	MEDICIONES DEL GRADO DE LOGRO DE LA META:		
Mejorar las condiciones de vida en los asentamientos existentes de población de bajos ingresos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agua potable, alcantarillado sanitario y desagüe al alcance del 75% de la población urbana de bajos ingresos para 1988. 2. El 75% de las viviendas de interés social construidas de materiales duraderos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registros del Ministerio de Obras Públicas. 2. Registros del Ministerio de la Vivienda. 	La Política Nacional de Vivienda se mantiene vigente y continúa aplicándose meticulosamente otorgando prioridad al mejoramiento de las soluciones.
FINALIDADES:	INDICADORES DE LA SITUACION AL FINAL DEL PROYECTO:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar los servicios de agua potable, alcantarillados sanitarios y desagüe entre la población urbana de bajos ingresos. 2. Ampliar y mejorar la capacidad administrativa y factibilidad financiera de la DAAA. 3. Mejorar el acceso a los asentamientos existentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agua potable, alcantarillados sanitarios y desagüe al alcance del 50% de la población urbana de ingresos bajos para 1985. 2a. La tasa de mora de los cargos al usuario de la DAAA se reduce al 5% de las facturas mensuales para 1985. b. La DAAA produce un flujo de fondos neto de EUA\$5 millones al año para 1985. 3. El 50% de los asentamientos de población de bajos ingresos tienen acceso a servicios de recogida de basuras y de emergencia para 1985. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registros del Ministerio de Obras Públicas y el Ministerio de Salud Pública. 1. Registros de la DAA. 3. Registros municipales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1a. El programa de mejoramiento de la DAAA obtiene el apoyo financiero necesario. b. Mecanismo establecido para asegurar la adquisición de la servidumbre de paso con carácter regular. 2a. Procedimientos de recaudación de la DAAA meticulosamente aplicados. b. El sistema de tarifas de la DAAA se mantiene en consonancia con el objetivo de factibilidad financiera. 3a. La municipalidad adquiere e instala el equipo necesario. b. La municipalidad proporciona el personal necesario para asegurar un servicio de recogida frecuente y regular. c. Los servicios de emergencia (bomberos, rescate y policía) se establecen y son dotados de personal por el país huésped.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
FINALIDADES: (cont.)	MEDICIONES DEL GRADO DE LOGRO DE LA META: (cont.)		
4. Mejorar la durabilidad de las viviendas de interés social existentes.	4a. El 50% de las viviendas de interés social existentes construidas de materiales duraderos para 1985.	4a. Registros del Ministerio de la Vivienda.	4a. 1) Los grupos comunitarios que practican el método de la autoayuda y los pequeños contratistas están y continúan funcionando eficazmente. 2) Hay suministro adecuado de materiales de construcción disponibles a costos asequibles a las familias de bajos ingresos.
	b. 10.000 préstamos para mejora de vivienda concedidos por el BNV al año para 1985.	b. Registros del BNV.	b. 1) Existe suficiente demanda calificada de préstamos. 2) El BNV dispone de los recursos financieros suficientes.
5. Ampliar los recursos financieros del BNV y hacer más asequibles para las familias de bajos ingresos los préstamos para mejora de vivienda.	5a. 10.000 nuevas cuentas de ahorros abiertas por el BNV en asentamientos de bajos ingresos para 1985.	5. Registros de la BNV.	5a. 1) El BNV amplía su red de sucursales y continúa su campaña de movilización de ahorros. 2) El crecimiento económico real continúa a un ritmo entre 4 y 5% anual.
	b. 5.000 préstamos al año para mejora de viviendas concedidos por el BNV a familias de bajos ingresos para 1985.		b. 1) Existe suficiente demanda de préstamos de familias de bajos ingresos. 2) Las tasas de mora y los costos administrativos de los préstamos para mejora de viviendas de interés social están por debajo de los niveles que ocasionarían pérdidas.
6. Mejorar la eficiencia de los procedimientos de la transmisión de terrenos y registro de propiedad aplicados a familias de bajos ingresos.	6a. 10.000 transmisiones de terrenos al año efectuadas por la oficina del catastro para 1985.	6. Registros de la oficina del catastro.	6a. Mecanismos jurídicos para la transmisión de terrenos modernizados.
	b. Tiempo promedio de tramitación de la transmisión de terreno y el registro de la propiedad reducido a 3 meses para 1985.		b. La oficina del catastro formula y pone en práctica un plan de reorganización.

Ejemplo 2 (cont.)

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
PRODUCTOS:	MAGNITUDES DE LOS PRODUCTOS:		
1a. Acometidas de agua potable y derivaciones de alcantarillado sanitario.	1a. 5.000 acometidas de agua potable y derivaciones de alcantarillado sanitario en las zonas del proyecto para 1985.	1a. Registros de la AID y la DAAA.	1a. 1) La DAAA obtiene la servidumbre de paso. 2) Los contratistas del país terminan las obras en la fecha prevista de acuerdo con las especificaciones y los precios cotizados.
b. Alcantarillado para recoger aguas de lluvia.	b. 50.000 pies de alcantarillado para recoger aguas de lluvia y canales de alcantarillado instalados en las zonas del proyecto para 1981.	b. Registros de la AID y la DAAA.	b. 1) La DAAA obtiene la servidumbre de paso. 2) Los contratistas del país terminan las obras en la fecha prevista de acuerdo con las especificaciones y los precios cotizados.
2. Mejoras de la capacidad administrativa de la DAAA.	2a. Las tasas de mora de los cargos al usuario de la DAAA se reduce al 10% de las facturas mensuales para 1981.	2a. Registros de la DAAA.	2a. 1) La DAAA reorganiza el departamento de recaudaciones. 2) Los Tribunales respaldan los poderes de la DAAA para cortar el servicio por falta de pago.
	b. Se eliminan los déficit de explotación de la DAAA para 1981.	b. Registros de la DAAA.	b. 1) La DAAA prepara y pone en práctica el plan de reorganización. 2) La estructura de tarifas de la DAAA revisada con miras a la recuperación total de las pérdidas.
3. Mejora del acceso a los asentamientos de las zonas del proyecto.	3a. 50.000 pies de aceras pavimentadas (de 5 pies de ancho) instaladas para 1981 en las zonas del proyecto.	3a. Registros de la AID y la DAAA.	3a. 1) Se obtiene servidumbre de paso. 2) Se organizan grupos comunitarios para llevar a cabo actividades mediante el método de la autoayuda. 3) Se ponen a disposición de los grupos comunitarios materiales y equipo de pavimentación.
	b. 200 servicios de recogida de basuras implantados en las zonas del proyecto para 1981.	b. Registros de la AID y la DAAA.	b. El país huésped adquiere el equipo necesario y facilita el personal suficiente para la recogida ordinaria.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
PRODUCTOS: (cont.)	MAGNITUDES DE LOS PRODUCTOS: (cont.)		
4. Mejoras de viviendas	4a. 5.000 unidades de interés social de las zonas del proyecto mejoradas con materiales duraderos para 1981.	4a. Registros de la AID.	4a. 1) Grupos comunitarios organizados para ejecutar trabajos mediante el método de la autoayuda. 2) Existen pequeñas empresas contratistas disponibles. 3) Existe suficiente demanda efectiva de mejora de vivienda entre la población de bajos ingresos de las zonas del proyecto.
	b. 5.000 préstamos para mejoras de vivienda concedidos a familias de bajos ingresos de las zonas del proyecto por el BNV para 1981.	b. Registros de la DAAA.	b. Existe suficiente demanda de préstamos de familias calificadas.
5. Ampliación de los servicios del BNV y aumento de sus recursos financieros.	5a. Dos sucursales del BNV establecidas en las zonas del proyecto para 1979.	5a. Registros del BNV.	5a. 1) Se identifican y adquieren las localidades adecuadas para las sucursales. 2) Existen el equipo y personal suficientes para el funcionamiento de las sucursales. 3) El BNV asigna recursos con destino a la expansión de sucursales.
	b. El BNV abre 10.000 cuentas de ahorro en las zonas del proyecto para 1979.	b. Registros del BNV.	b. 1) El crecimiento económico real se mantiene entre un 4 y 5% anual. 2) el BNV prepara y lleva a cabo una campaña de movilización de ahorros de cara a las familias de bajos ingresos.
	c. 20 miembros del personal del BNV completan un programa de capacitación en administración financiera y movilización de ahorros para grupos de bajos ingresos para 1979.	c. Registros de la AID.	c. Los participantes finalizan con éxito el programa de capacitación y permanecen empleados en el BNV.
6. Obtener la tenencia segura de la tierra para los beneficiarios de las zonas.	6. 5.000 títulos de propiedad registrados a nombre de residentes de bajos ingresos de las zonas del proyecto para 1980.	6. Registros de la oficina del catastro.	6. Restricciones legales a la transmisión de propiedades modificadas para facilitar la adquisición de terrenos por parte de grupos de bajos ingresos.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
INSUMOS:			
	NIVEL DE EJECUCION DESEADO:		
1./ Préstamo al amparo del Programa de GV.	1. Préstamo de GV de EUA\$15 millones: EUA\$14,7 millones para vivienda; EUA\$200.000 para asistencia técnica; EUA\$100.000 para capacitación.	1. Registros de la AID.	1a. Préstamo de GV autorizado por la Oficina Regional. b. El país huésped suscribe convenio de préstamo con el prestamista estadounidense para finales del ejercicio de 1979.
2. Aportación de capital del país huésped.	2. Aportación de capital del país por la cuantía de EUA\$5 millones para adquisición de servidumbre de paso.	2. Registros del Ministerio de Hacienda y de la DAAA.	2. Existen recursos disponibles del país huésped y se asignan al proyecto para finales del ejercicio de 1979.
3. Asistencia técnica.	3a. 120 días-hombre de especialista en planificación urbana. b. 120 días-hombre de especialista en construcción mediante el sistema de la autoayuda. c. 90 días-hombre de especialista en administración de servicios públicos. d. 90 días-hombre de especialista en estudios socioeconómicos y mediante encuestas. e. 60 días-hombre de especialista en derecho inmobiliario. f. 60 días-hombre de especialista en financiamiento de viviendas.	3. Registros de la AID.	3. Técnicos disponibles.
4. Capacitación.	4a. Programa de 60 días sobre gestión del financiamiento de viviendas de interés social. b. Programa de 30 días sobre movilización y administración de ahorros para grupos de bajos ingresos.	4. Registros de la AID.	4. Candidatos calificados e instructores disponibles.

TITULO Y NUMERO DEL PROYECTO: _____

TIPO DE PROYECTO: Política Nacional de Vivienda y Desarrollo InstitucionalTOTAL DE FINANCIAMIENTO
DE EE.UU.; _____

FECHA PREPARADO: _____

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
META:			
MEDICIONES DEL GRADO DE LOGRO DE LA META:			
Aumentar el flujo de recursos destinados a mejorar las condiciones habitacionales de las familias de bajos ingresos.	1. El 50% de los recursos disponibles de la DNV destinados a la producción de viviendas de interés social. 2. El 30% de los recursos disponibles del BNV destinados al financiamiento de viviendas de interés social.	1. Registros de la DNV. 2. Registros del BNV.	1. La Política Nacional de Vivienda se mantiene en vigor y continúa aplicándose meticulosamente.
FINALIDADES:			
INDICADORES DE LA SITUACION AL FINAL DEL PROYECTO:			
1. Establecer una Política Nacional de Vivienda racional. 2. Crear las bases institucionales mediante las cuales se vayan a aplicar la Política Nacional de Vivienda.	1. Política Nacional de Vivienda adoptada para 1980. 2a. 2.000 soluciones habitacionales de interés social no subvencionadas terminadas por la DNV y ocupadas para 1982. b. 5.000 cuentas de ahorro abiertas por el BNV para 1982. c. 2.000 préstamos hipotecarios otorgados por el BNV para 1982. d. El 15% del número total de préstamos del BNV se otorgan a familias de bajos ingresos para 1982.	1. Boletín oficial o registros del Ministerio de Obras Públicas. 2a. Registros de la DNV. b. Registros del BNV. c. Registros del BNV. d. Registros del BNV.	1. El gobierno del país huésped considera la política viable desde el punto de vista político y económico. 2a. 1) Los proyectos de demostración demuestran tener éxito. 2) Se dispone de los terrenos, la mano de obra y el capital adecuados. 3) Existe la demanda efectiva suficiente. b. 1) El crecimiento económico real se mantiene entre un 4 y 5% al año. 2) Continúa el programa de movilización de ahorros del BNV. c. 1) La campaña de movilización de ahorros tiene éxito. 2) Existe la demanda suficiente de préstamos de familias calificadas. d. Las tasas de mora y los costos administrativos incurridos en los préstamos concedidos a familias de bajos ingresos son equiparables a los de los préstamos concedidos a familias de ingresos medios.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
PRODUCTOS:	MAGNITUD DE LOS PRODUCTOS:		
1. Documento de la Política Nacional de Vivienda.	1. Borrador final del documento de la Política Nacional de Vivienda es sometido al gobierno del país huésped para 1979.	1. Certificación de RHUDO.	1. Documento de Política terminado en la fecha prevista.
2. La Dirección Nacional de la Vivienda y el Banco Nacional de la Vivienda entran en funcionamiento.	2a. La DNV estará dotada de un grupo de 25 profesionales capacitados para 1980. b. El BNV estará dotado de un grupo de 10 profesionales capacitados para 1980. c. La unidad de planificación y producción de viviendas de interés social de la DNV estará dotada de 10 profesionales capacitados para 1980. d. La unidad de financiamiento de viviendas de interés social del BNV dotada de 5 profesionales capacitados para 1980. e. Tres proyectos habitacionales con un total de 750 unidades, de las cuales 200 son soluciones de bajo costo no subvencionadas, diseñados y ejecutados por la DNV para 1981. f. 3.000 cuentas de ahorro abiertas por el BNV para 1981. g. 1.000 préstamos hipotecarios, de los cuales 200 son para familias de bajos ingresos, otorgados por el BNV para 1981.	2a. Registros de la AID y la DNV. b. Registros de la AID y el BNV. c. Registros de la AID y la DNV. d. Registros de la AID y el BNV. e. Registros de la DNV. f. Registros del BNV. g. Registros del BNV.	2a. Los participantes completan con éxito el programa de capacitación y continúan empleados en la DNV. b. Los participantes completan con éxito el programa de capacitación y continúan empleados en el BNV. c. La unidad creada y debidamente dotada de personal por la DNV. d. La unidad creada y debidamente dotada de personal por el BNV. e. 1) Terrenos adecuados disponibles y adquiridos por la DNV. 2) Los contratistas locales terminan el trabajo con arreglo a las especificaciones y los precios cotizados. f. 1) El BNV corona con éxito la campaña de movilización de ahorros. 2) El crecimiento económico real se mantiene entre un 4 y 5% anual. g. 1) Existen tipos de viviendas construidas apropiadas y disponibles para financiamiento. 2) Existe suficiente demanda de préstamos de familias de bajos ingresos calificadas.

Instrucciones y formulario de muestra

LA RED DE SEGUIMIENTO DE LA EJECUCION PLANIFICADA

INTRODUCCION

La Red de Seguimiento de la Ejecución Planificada (RSEP) es un sistema diseñado para observar la ejecución efectiva frente a la ejecución planificada de los proyectos de la AID. Comprende: a) la preparación de un diagrama de la red, en la etapa de diseño del proyecto, mediante la cual se relacionan los indicadores de ejecución entre sí y respecto del tiempo, y b) la utilización del diagrama como base para la supervisión del proyecto y la preparación de informes al respecto. Los objetivos del sistema de la RSEP son: contribuir al proceso de diseño del proyecto y mejorar ese proceso; proporcionar un instrumento de supervisión para el administrador del proyecto; facilitar la presentación de informes por la RHUDO; servir como base para los informes sobre el proyecto, y proporcionar historiales para su uso por los diseñadores de proyectos.

Se requiere una RSEP preliminar para el BDP, y una revisión de la misma para el DP si es necesario. Puesto que la RSEP se elabora en combinación con el Marco Lógico, el proceso deberá mejorar la formulación de decisiones y su examen. Mediante un conjunto bien definido de Indicadores Críticos de Ejecución (ICE) acordados por la Misión y el país huésped, se establece la base para la identificación de los problemas que se originan del no cumplimiento de un ICE.

PREPARACION DE LA RED

1. Selecciónense los indicadores más críticos de la ejecución del proyecto

Repásense y selecciónense los acontecimientos y circunstancias que en forma más realista habrán de indicar el progreso del proyecto. En este sentido el Marco Lógico (ML) y la RSEP tienen estrecha vinculación ya que el ML se centra en la Meta, la Finalidad, los Productos y los Insumos, mientras que la RSEP plantea los indicadores intermedios de la ejecución. Estos pueden describirse como "puntos estratégicos de control" en los que puede medirse la ejecución. Deben dar cuenta por lo menos de los desembolsos para préstamos de GV, y son elementos importantes de la supervisión y evaluación.

2. Estímese la fecha en que cada ICE será de importancia crítica para el éxito del proyecto

El paso siguiente consiste en examinar el momento apropiado para cada uno de los ICE. Ese momento es, por supuesto, la fecha en que se ha programado el ICE o se espera que ocurra.

3. Preséntense estos indicadores de ejecución planificada en forma gráfica

La RSEP deberá trazarse de forma que queden en claro los acontecimientos y las actividades que son de interés particular para las RHUDO y para los administradores del proyecto. Deberá tenerse cuidado de no trazar en el diagrama acontecimientos ni actividades que no sean de importancia vital para las actividades de supervisión del proyecto.

Los acontecimientos son puntos determinados en los cuales puede alcanzarse un objetivo o puede ponerse en movimiento alguna acción importante. Son, pues, momentos esenciales en el progreso del proyecto. Todos los ICE son acontecimientos. Estos acontecimientos señalan los puntos en los que una RHUDO puede efectuar una evaluación formalizada del estado de progreso del proyecto.

Las actividades son de carácter más general. Indican el avance general de un acontecimiento a otro y son de menos importancia crítica en cuanto al tiempo. (Podría hacerse una RSEP para cada componente de un proyecto--la construcción de una unidad, por ejemplo--pero un esfuerzo tal sólo deberán emprenderlo el administrador del componente de que se trate, de modo que no oscurezca el avance del proyecto de GV). Las RHUDO pueden supervisar las actividades de manera informal en el grado en que consideren que lo requiere la complejidad del proyecto o la novedad de las instituciones involucradas.

Instrucciones y formularios modelos

PLAN DE ENTREGA DEL PROYECTO

e

INFORME SOBRE EL ESTADO DE PROGRESO DEL PROYECTO

INTRODUCCION

Un método de supervisión del proyecto consiste en seguir el progreso de los trabajos y el financiamiento desde la programación inicial de la construcción hasta el último desembolso efectuado y la terminación del proyecto. Es un método independiente, pero que viene a desembocar de forma natural en la supervisión financiera. Esta empieza con el primer desembolso y continúa a través del plazo de la amortización.

La supervisión del proyecto sobre una base periódica ofrece información básica que permite juzgar el estado y el futuro del proyecto. La información es recopilada en el proyecto por aquéllos que están en mejores condiciones de verificar los datos.

La supervisión del proyecto persigue varias finalidades importantes tanto para la institución prestataria como para la AID. En el caso de la institución prestataria, la supervisión del proyecto es un mecanismo administrativo. La institución puede elaborar y aplicar técnicas de administración de la construcción que pueden ser aplicables a otros programas de vivienda. La supervisión del proyecto introduce procedimientos que ayudan a la institución a ceñirse al calendario de construcción. Los retrasos suelen tener normalmente como resultado aumentos en los costos. Un proyecto bien planeado y eficientemente administrado contribuye a mantener los costos de la construcción dentro de los límites previstos. Por consiguiente, los costos finales al comprador se mantienen a un nivel asequible.

La supervisión del proyecto constituye también un instrumento administrativo para la Oficina de la Vivienda/Apoyo al Desarrollo y a las Oficinas Regionales de Vivienda y Urbanización (RHUDO) de la AID. Un método eficaz de supervisión coadyuva a la responsabilidad que tienen las mencionadas oficinas de comprobar que el préstamo se utiliza a su debido tiempo y conforme al plan previsto. Al verificarse todos los proyectos al amparo del programa de garantías de inversiones para vivienda de forma uniforme, la Oficina de la Vivienda/Apoyo al Desarrollo (OV/AD) comprueba la marcha de todo el programa de garantías de vivienda. Y lo que es más, parte de la información facilitada por la supervisión se podrá utilizar como mediciones en un sistema de evaluación de proyecto.

INFORMACION REQUERIDA PARA LA SUPERVISION

Un sistema de supervisión de proyecto bien concebido permite a la OV/AD seguir más de cerca el progreso físico y financiero de la ejecución

del proyecto y con el tiempo descubrir cualquier desviación del plan previsto. En el curso de la ejecución de un proyecto, hay cuatro factores esenciales sobre los cuales se ha de recopilar información, a saber:

1. EL TIEMPO requerido para terminar el proyecto: indica por lo general la eficiencia de la construcción y administración; tiene un efecto directo en los costos de producción, y detecta los problemas que surjan.
2. Los COSTOS de producción y otros elementos relacionados con el proyecto como, por ejemplo, flujo de capital, gastos e ingresos, préstamos y reservas. Estos elementos determinan en última instancia el costo definitivo del proyecto y el costo al comprador o arrendatario.
3. La COLOCACION de las unidades terminadas: ventas, ocupación mediante régimen de alquiler u otra forma de poner las viviendas terminadas al alcance de sus usuarios eventuales.
4. El FINANCIAMIENTO de la construcción e hipotecas: eficiencia relacionada con la toma en préstamo del capital de explotación y sus aplicaciones varias.

La supervisión que se requiere para los efectos de la AID equivale en realidad a la recopilación de datos ya mantenida en forma más detallada por el organismo ejecutor y el contratista. Un programa de producción, preparado por el contratista, indica el orden sucesivo de cada actividad que tendrá como resultado las unidades acabadas. Un programa financiero, elaborado por el organismo ejecutor, indica las fuentes y cuantías de los fondos del proyecto dentro del mismo marco cronológico del programa de construcción. El plan de colocación (mediante venta o alquiler), elaborado por el organismo ejecutor, indica los plazos de las entregas y ocupación.

El calendario de las actividades de construcción, apoyo financiero y ocupación es en realidad el Plan de Entrega del Proyecto. Se prepara antes de comenzar las obras y el contratista lo utiliza para coordinar sus necesidades de mano de obra y materiales con sus propios recursos financieros. Al propio tiempo, el organismo ejecutor coordina las fuentes de los fondos con sus necesidades de producción de viviendas.

La unidad cronológica empleada en el plan, y posteriormente en la presentación de informes, puede ser períodos de un mes o de tres meses. El intervalo dependerá de la institución prestataria (su capacidad, experiencia y necesidades), así como del tipo de proyecto (en las construcciones grandes a largo plazo se requiere presentar informes únicamente cada trimestre; en los proyectos de infraestructura de menor envergadura es posible que se haya de informar sobre una base mensual).

CALENDARIO DE CONSTRUCCION

Deberá exigirse un calendario de construcción preparado por el contratista o contratistas del proyecto, basado en su capacidad de producción, conocimientos de las condiciones locales y la fuerza de trabajo y la productividad de la misma. El contratista deberá preparar un calendario en el que indique el progreso previsto de las obras de construcción, preferentemente en intervalos mensuales, pero no de más de tres meses.

En el calendario se debe indicar con claridad la forma en que el contratista prevé ejecutar las obras y sus diversas partes y a qué ritmo va él a entregar el producto terminado (unidades de vivienda). Deberá indicar sus reclamaciones financieras previstas del propietario del proyecto, sobre todo la cuantía de anticipo requerida para la construcción, si lo hay, y la forma de su liquidación. El calendario deberá también indicar la forma y cuantía de retenciones y/u otras deducciones que se hagan de los pagos en efectivo.

PLAN DE VENTAS

Partiendo de la base de un calendario de construcción aceptado, la institución ejecutora deberá preparar su plan de ventas. En el mismo se habrá de indicar los ingresos previstos de los depósitos previos a las ventas (si los hubiere), pagos iniciales, otras aportaciones pertinentes al precio de venta y el precio final de venta, estipulando la cuantía de financiamiento hipotecario requerido. En la planificación y ejecución de las ventas, la institución ejecutora deberá hacer todo lo posible por formalizar las ventas y transmitir la propiedad de las unidades a los individuos inmediatamente después de terminarse y aceptarse para su ocupación a fin de reducir al mínimo el costo del financiamiento de la construcción.

PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO (OBTENCION DE PRESTAMOS): FLUJO DE FONDOS

La institución ejecutora, valiéndose del calendario de construcción aceptado y el plan de ventas completado, preparará el programa de financiamiento para todos los tipos de préstamos. Dependiendo de las condiciones del proyecto y de la capacidad financiera de la institución, el programa podrá incluir lo siguiente:

Anticipos para sufragar los costos iniciales de desarrollo y/o anticipos a favor del contratista o contratistas para la construcción.

Fondos para las obras de construcción destinados a cubrir los pagos parciales al o a los contratistas de la construcción durante un período determinado.

Los costos administrativos y de inspección de las instituciones.

Los fondos hipotecarios a largo plazo.

PLAN DE ENTREGA DEL PROYECTO

Haciendo uso del calendario de construcción, plan de ventas y programa de financiamiento, la institución ejecutora deberá preparar un Plan de Entrega del Proyecto completo. Este plan representa el enfoque óptimo y más económico de la terminación del proyecto y sirve de base para llevar a cabo la supervisión y evaluación del proceso propiamente dicho de la ejecución.

El Plan de Entrega del Proyecto muestra las necesidades de flujos de fondos del proyecto. Indica igualmente el plan de desembolsos del préstamo que se requiere para la construcción de viviendas más eficiente. Este es el plan, a saber, las cuantías en dólares y los plazos de los desembolsos, el que solicita el prestatario cuando trata de encontrar un prestamista. De este modo, se puede evitar el problema de un plan de desembolsos establecido por el prestamista que no sea pertinente a las necesidades de construcción del prestatario.

EL PROCESO DE LA SUPERVISION

Una vez establecido el Plan de Entrega del Proyecto, se recopila la misma información para el progreso del proyecto sobre una base mensual o trimestral. A medida que avanzan las obras de construcción, el progreso se mide en función del número de unidades o de los gastos efectivos en que se incurre. A medida que se movilizan las fuentes del financiamiento, entre ellas los desembolsos a cuenta del préstamo de garantía de vivienda, éstas se registran también. Los datos se registran en un formulario denominado el Estado de Progreso del Proyecto.

Durante cada período en que se registra el estado real, se hace una comparación con el Plan de Entrega del Proyecto inicial. Cualquier desviación se pondrá de manifiesto y se podrán tomar medidas encaminadas a rectificar o a explicar las divergencias y retrasos.

Con un Plan de Entrega del Proyecto debidamente preparado, puede realizarse una supervisión eficaz del progreso físico y financiero del proyecto. Realizado mediante inspección personal in situ o por medio de un análisis de los informes periódicos que prepara la institución ejecutora, el oficial de la supervisión seguirá la marcha de los trabajos y el flujo de los fondos a medida que vayan progresando, comparándolos con el plan de entrega.

La presentación de informes ordinarios, a saber, el relleno y la presentación de informes sobre el Estado de Progreso del Proyecto, deberán hacerse lo antes posible antes de concluir el período de información.

Lo más probable será que el Plan de Entrega del Proyecto tenga que ser actualizado, modificado y/o corregido durante el período de ejecución con el fin de ajustarse a condiciones imprevistas o acontecimientos inesperados. Esta revisión del plan deberá efectuarse juntamente con un desembolso del préstamo.

La precisión y eficacia del proceso de supervisión dependerá en gran medida de la frecuencia de la inspección física o de los informes de progreso por escrito de la institución ejecutora, la calidad de los datos contenidos en los informes, la comprensión y cooperación por parte de la institución ejecutora y la eficacia del flujo de datos.

A fin de actuar con la mayor eficacia posible, el oficial encargado de la supervisión ha de tener acceso a toda la información y correspondencia relativa al proyecto, y estar investido de los poderes necesarios con respecto a la institución ejecutora, de suerte que él pueda:

Identificar todas las desviaciones del plan, analizar las causas y recomendar las medidas correctivas necesarias.

Determinar si los gastos del proyecto se ajustan al valor de los trabajos terminados.

Determinar un nivel económico de financiamiento.

Identificar la necesidad de asistencia técnica o de otro tipo y su nivel.

Identificar los posibles problemas y recomendar las medidas preventivas o correctivas correspondientes.

Identificar la necesidad de una revisión del Plan de Entrega del Proyecto, programa de financiamiento o plan de ventas, según procediera, y recomendar el tipo y forma de dichas revisiones.

EJEMPLO DE SISTEMA DE SUPERVISION DEL PROYECTO

Para los proyectos normalizados consistentes en unidades de vivienda unifamiliares (separadas, semiseparadas, casas en hileras) para adquisición (propiedad individual), se ha preparado el formulario adjunto a título de ejemplo. El formulario se compone de dos partes básicas: "Plan de Entrega del Proyecto" y "Estado de Progreso del Proyecto".

1. El Plan de Entrega del Proyecto es, como su nombre bien lo indica, el plan del promotor en lo que concierne a cómo propone llevar a cabo el proyecto a través de la fase de construcción; cuánto costará; cómo venderá él las viviendas terminadas, y cuánto dinero va a necesitar y cuándo lo va a necesitar. El Plan de Entrega del Proyecto será preparado con la participación del contratista de la construcción seleccionado y el precio de contrato aceptado.
2. El Estado de Progreso del Proyecto es el reflejo de la marcha efectiva del proyecto. Esta información es mantenida por el promotor a medida que ocurren los acontecimientos, y se anotan en el formulario mensual o trimestralmente.

Ejemplo 1SUPERVISION DEL PROYECTO

Este es un formulario modelo de un programa de Garantía de Vivienda en el que la construcción de unidades unifamiliares genera hipotecas para la obtención de la propiedad individual. Se requiere que los beneficiarios efectúen un pago inicial. El financiamiento puede o no incluir una aportación de contrapartida del país huésped. El financiamiento de las obras de construcción puede concertarse con recursos del país o mediante un anticipo del préstamo de GV. Los desembolsos a cuenta del préstamo de GV se basan en un costo de construcción justificado (tal vez un anticipo) y las unidades terminadas y vendidas. Este formulario puede emplearse también para proyectos de construcción de apartamentos en régimen de propiedad o condominio.

INSTRUCCIONES: PLAN DE ENTREGA DEL PROYECTO

La primera parte del formulario se ha de rellenar íntegramente antes de iniciar el programa. Los datos para cada columna se han de facilitar en relación con el período de información dado y en forma de cifras acumulativas hasta el fin del período de información, inclusive.

TIEMPO	[1)	En intervalos de un mes, tres meses o seis meses.
	[2)	Número de unidades a iniciar.
	[3)	Número de unidades a terminar.
COSTOS	[4)	Costos estimados de construcción.
	[5)	Costos estimados del proyecto distintos de los de construcción, pero que estén incluidos en los costos del proyecto.
	[6)	Costos totales del proyecto: la suma de 4) y 5).
COLOCACION	[7)	Número de unidades a vender.
	[8)	Cuantía de los pagos iniciales por recibir.
	[9)	Cuantía de otras contribuciones por recibir, como las aportaciones del gobierno.
	[10)	Cuantía del préstamo de GV a desembolsar.
FINANCIAMIENTO	[11)	Cuantía total a percibir: la suma de 8), 9) y 10).
	[12)	Igual que en el caso de 6): costos totales del proyecto.
	[13)	Igual que en el caso de 11): la cuantía total a percibir.
	[14)	Saldo de cuenta: saldo de 12) y 13), acumulativo.

Ejemplo 1 (cont.)INSTRUCCIONES: ESTADO DE PROGRESO DEL PROYECTO

La segunda parte del formulario se ha de rellenar en cada período a medida que avanza el proyecto. Los datos para cada columna se han de facilitar en relación con el período del informe particular y en forma de cifras acumulativas hasta el cierre de dicho período de información, inclusive.

- | | | |
|----------------|-----|--|
| TIEMPO | 1) | En intervalos de un mes, tres meses o seis meses. |
| | 2) | Número de unidades empezadas. |
| | 3) | Número de unidades terminadas. |
| COSTOS | 4) | Pagos globales a favor de los contratistas. |
| | 5) | Costos del proyecto que no sean los de construcción. |
| | 6) | Costos totales del proyecto: la suma de 4) y 5). |
| COLOCACION | 7) | Número de unidades vendidas. |
| | 8) | Cuantía de pagos iniciales recibidos. |
| | 9) | Cuantía de otras contribuciones recibidas como la aportación del gobierno. |
| | 10) | Cuantía del préstamo de GV desembolsada. |
| | 11) | Monto total recibido: la suma de 8), 9) y 10). |
| FINANCIAMIENTO | 12) | Igual que en el caso 6): costos totales del proyecto. |
| | 13) | Igual que en el caso 11): cuantía total recibida. |
| | 14) | Saldo de cuenta: saldo de 12) y 13), acumulativo. |
| | 15) | Cualquier nota que esclarezca el asiento. |

Ejemplo 1

II. ESTADO DE PROGRESO DEL PROYECTO

APLICABLE A PROYECTOS TALES COMO:
 Construcción de unidades unifamiliares
 que generan hipotecas para la propiedad
 individual.

PERIODO DEL INFORME	TIEMPO				COSTOS				COLOCACION								FINANCIAMIENTO						
	NUMERO DE UNIDADES				COSTOS DEL PROYECTO				Número de unidades	VENTAS								CAPITAL DE EXPLOTACION					
	Empesadas		Terminadas		Construcción		Otros			Total		Pagos				Per cobrar				Gastos		Ingresos	
	P	I	P	I	P	I	P	I	P	I	Iniciales		Otros		AID/GV		Total		P	I	P	I	

PROYECTOS NO NORMALIZADOS

Un sistema de supervisión funciona de la forma más fácil en los casos de proyectos de viviendas tradicionales que tienen un promotor, producen un producto - unidades de vivienda - y generan hipotecas por el comprador. Los proyectos más complejos pueden también ser supervisados, si bien las variaciones que incluyen hacen el cometido de la supervisión más complicado: la inclusión de infraestructura, servicios comunitarios, etc.; la adición de otras fuentes de financiamiento; diversos métodos de amortización; otros costos distintos a los de la construcción que se incluyen en el costo al comprador; financiamiento parcial mediante el programa de Garantías de Inversiones para Vivienda; un préstamo de GV en combinación con un préstamo para desarrollo concedido por la AID; financiamiento de únicamente ciertas unidades de un proyecto; unidades de alquiler en lugar de compra mediante pagos a plazos; anticipos para construcción, y retenciones.

Teniendo en cuenta esa posible variedad de condiciones es obvio pensar que, si bien los principios de planificación de la supervisión del progreso se pueden aplicar a la mayoría de los proyectos, el Plan de Entrega del Proyecto y el Estado de Progreso del Proyecto propiamente dichos han de elaborarse individualmente en relación con cada proyecto en particular para que se reflejen adecuadamente sus características específicas.

El proceso de la ejecución y los requisitos de financiamiento de proyectos excepcionales serán más complicados que en el caso de los proyectos normales. Por esa razón, revistará incluso más importancia definir con claridad en colaboración con las instituciones locales competentes el sistema y procedimientos de la ejecución.

La elaboración del sistema y procedimientos de la ejecución de proyectos de este tipo requiere un grado de participación y de asistencia por parte de la Oficina de la Vivienda mayor de lo ordinario. La supervisión de esos proyectos exigirá esfuerzos análogos. Con todo, en el caso de los proyectos o programas no normalizados, es preciso preparar el Plan de Entrega del Proyecto y aplicarlo en relación con la supervisión del progreso de las obras propiamente dichas.

Los Ejemplos 2 y 3 han de utilizarse para proyectos del tipo indicado.

Ejemplo 2
SUPERVISION DEL PROYECTO

Este es un formulario modelo para un programa de Garantía de Vivienda destinado a producir apartamentos de alquiler. Se genera un préstamo hipotecario para todo el proyecto. Los costos se financian en su totalidad o parcialmente con el préstamo de GV. Este préstamo se utiliza para financiar la construcción (anticipo). Los desembolsos se basan en el valor de los trabajos de construcción en la obra.

INSTRUCCIONES: PLAN DE ENTREGA DEL PROYECTO

La primera parte del formulario se ha de rellenar íntegramente antes de iniciar el programa. Los datos para cada columna se han de facilitar en relación con el período de información dado y en forma de cifras acumulativas hasta el fin del período de información, inclusive.

TIEMPO	1)	En intervalos de un mes, tres meses o seis meses.
	2)	Número de unidades a iniciar.
	3)	Número de unidades a terminar.
COSTOS	4)	Costos estimados de construcción.
	5)	Costos estimados del proyecto distintos de los de construcción, pero que estén incluidos en los costos del proyecto.
	6)	Costos totales del proyecto: la suma de 4) y 5).
	7)	Número de unidades a ocupar.
FINANCIAMIENTO COLOCACION	8)	Cuantía del préstamo de GV a desembolsar.
	9)	Cuantías de otras contribuciones por recibir, como las aportaciones del gobierno.
	10)	Cuantía total a percibir: la suma de 8) y 9).
	11)	Igual que en el caso 6): Costos totales del proyecto.
	12)	Igual que en el caso 10): la cuantía total a percibir.
	13)	Saldo de cuenta: saldo de 11) y 12), acumulativo.

Ejemplo 2 (cont.)

INSTRUCCIONES: ESTADO DE PROGRESO DEL PROYECTO

La segunda parte del formulario se ha de rellenar en cada período a medida que avanza el proyecto. Los datos para cada columna se han de facilitar en relación con el período del informe particular y en forma de cifras acumulativas hasta el cierre de dicho período de información, inclusive.

- | | | |
|----------------|---|---|
| TIEMPO | [| 1) En intervalos de un mes, tres meses o seis meses. |
| | | 2) Número de unidades empezadas. |
| | | 3) Número de unidades terminadas. |
| COSTOS | [| 4) Pagos globales a favor de los contratistas. |
| | | 5) Costos del proyecto que no sean los de construcción. |
| | | 6) Costos totales del proyecto: la suma de 4) y 5). |
| COLOCACION | [| 7) Número de unidades ocupadas. |
| | | 8) Cuantía del préstamo de GV desembolsada. |
| | | 9) Cuantía de otras contribuciones recibidas como la aportación del gobierno. |
| | | 10) Monto total recibido: la suma de 8) y 9). |
| FINANCIAMIENTO | [| 11) Igual que en el caso 6): costos totales del proyecto. |
| | | 12) Igual que en el caso 10): cuantía total recibida. |
| | | 13) Saldo de cuenta: saldo de 11) y 12), acumulativo. |
| | | 14) Cualquier nota que esclarezca el asiento. |

Ejemplo 3SUPERVISION DEL PROYECTO

Este formulario se utiliza para proyectos como los de lotes y servicios, mejoramientos de tugurios, método de autoayuda, mejoras de vivienda y préstamos para adquisición de materiales. Los desembolsos a cuenta del préstamo de Garantía de Vivienda se basan en unos gastos de construcción justificados.

INSTRUCCIONES: PLAN DE ENTREGA DEL PROYECTO

La primera parte del formulario se ha de rellenar íntegramente antes de iniciar el programa. Los datos para cada columna se han de facilitar en relación con el período de información dado y en forma de cifras acumulativas hasta el fin del período de información, inclusive.

- 1) En intervalos de uno o tres meses.
- 2) Identificación de las obras del proyecto.
- 3) Fechas previstas de comienzo y terminación.
- 4) Número de unidades que serán afectadas por el proyecto.
- 5) Número de unidades que serán eliminadas por el proyecto.
- 6) Número de unidades que serán mejoradas por el proyecto.
- 7) Costos estimados de la construcción.
- 8) Costos estimados del proyecto que no sean los de la construcción, pero que estén incluidos en los costos del proyecto.
- 9) Costos totales del proyecto: la suma de 7) y 8).
- 10) Número de unidades a vender (en los casos de proyectos de lotes y servicios o construcción de viviendas).
- 11) Cuantía de los pagos iniciales o de la aportación en efectivo de los propietarios.
- 12) Cuantía de otras contribuciones, como las aportaciones del gobierno.
- 13) Cuantía del préstamo de GV desembolsado.
- 14) Cuantía total a recibir: la suma de 12), 13) y 14).

Ejemplo 3

I. PLAN DE ENTREGA DEL PROYECTO

APLICABLE A PROYECTOS TALES COMO
 (con las modificaciones pertinentes):
 Lotes y servicios Programa de autoayuda
 Mejoramientos de tugurios Préstamos para materiales
 Mejoras de vivienda

PERIODO	TRABAJOS	FECHA DE INICIACION	FECHA DE TERMINACION	NO. DE UNIDADES QUE SERAN						COSTOS				VENTAS		FINANCIAMIENTO								
				Afectadas		Eliminadas		Mejoradas		Construcción		Otros		Total		No. de unidades (parcelas-casas) que serán vendidas	Pagos iniciales o construcción efectivo de propietario		Otros		AID/GV		Total	
				P	I	P	I	P	I	P	I	P	I	P	I		P	I	P	I	P	I	P	I
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
	Financ. constr.																							
	Agua potable																							
	Electricidad																							
	Alcant. agua lluv./																							
	Alcantar. san.																							
	Caminos-aceras																							
	Servicios comun.																							
	Construc. viv.																							

Ejemplo 3 (cont.)INSTRUCCIONES: ESTADO DE PROGRESO DEL PROYECTO

La segunda parte del formulario se ha de rellenar en cada período a medida que avanza el proyecto. Los datos para cada columna se han de facilitar en relación con el período del informe particular y en forma de cifras acumulativas hasta el cierre de dicho período de información, inclusive.

- 1) En intervalos de uno o tres meses.
- 2) Identificación de las obras del proyecto.
- 3) Fechas previstas de comienzo y terminación.
- 4) Número de unidades que serán afectadas por el proyecto.
- 5) Número de unidades que serán eliminadas por el proyecto.
- 6) Número de unidades que serán mejoradas por el proyecto.
- 7) Costos de la construcción.
- 8) Costos del proyecto que no sean los de la construcción, pero que estén incluidos en los costos del proyecto.
- 9) Costos totales del proyecto: la suma de 7) y 8).
- 10) Número de unidades vendidas (en los casos de proyectos de lotes y servicios o construcción de viviendas).
- 11) Cuantía de los pagos iniciales o de la aportación en efectivo de los propietarios.
- 12) Cuantía de otras contribuciones como las aportaciones del gobierno.
- 13) Cuantía del préstamo de GV desembolsado.
- 14) Cuantía total a recibir: la suma de 12), 13) y 14).
- 15) Cualquier observación que clarifique la información anotada.

NOTA: El hecho de que este ejemplo difiera en ciertos aspectos de los Ejemplos 1 y 2 indica que hay una variedad de métodos para diseñar un formulario utilizable. La información que aparece en las columnas 3), 4), 5) y 6) del presente formulario no figura directamente en los otros formularios, si bien ésta puede deducirse. La hilera adicional para "anticipo para construcción" es opcional; figurará como un desembolso de la GV en el primer período al planearse.

Ejemplo 3

II. ESTADO DE PROGRESO DEL PROYECTO

APLICABLE A PROYECTOS TALES COMO

(con las modificaciones pertinentes):

Lotes y servicios

Programa de autoayuda

Mejoramientos de tugurios

Préstamos para materiales

Mejoras de vivienda

PERIODO	TRABAJOS	FECHA DE INICIACION	FECHA DE TERMINACION	NO. DE UNIDADES QUE SERAN						COSTOS						VENTAS		FINANCIAMIENTO						
				Afectadas		Eliminadas		Mejoradas		Construcción		Otros		Total		No. de unidades (parcelas-casas) que serán vendidas	Pagos iniciales o construcción efectivo de propietario	Otros		AID/GV		Total		
				P	I	P	I	P	I	P	I	P	I	P	I			P	I	P	I	P	I	P
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
	Financ. constr.																							
	Agua potable																							
	Electricidad																							
	Alcant. agua lluv.																							
	Alcantar. san.																							
	Caminos - aceras																							
	Servicios comun.																							
	Construc. viv.																							

Ejemplo 4PLAN DE ENTREGA DEL PROYECTO RELLENADO

Este Plan de Entrega del Proyecto se ha preparado para un proyecto de GV hipotético que incluye mejoramiento de tugurios y proyecto de lotes y servicios. La información que se proporciona representa la situación antes de la construcción. El formulario representa una proyección óptima de los costos y del ritmo de la marcha de un proyecto de GV.

- 1) El formulario abarca un período de ejecución de 30 meses, dividido en cinco semestres.
- 2) Identifica las distintas partidas de los trabajos del mejoramiento de tugurios: red de abastecimiento de agua, electricidad, alcantarillado sanitario, caminos y desagüe, y lotes y servicios. La información se repite a intervalos de seis meses para reflejar el progreso previsto.
- 3), 4) Cada una de estas partidas indica una fecha de comienzo y de terminación.
Nota: El grado de avance de las obras de construcción no se calcula hasta después de proyectarse el valor del progreso de las partidas que reflejan los trabajos para el primer trimestre (véase la información en la columna 22).
- 5), 6) Se anota el número de unidades afectadas durante dicho período (v.gr., el número que será abastecido con agua o que se beneficiará del servicio de un camino).
- 7)-12) Se anotan los costos de cada partida en dicho período, con su total dividido entre costos efectivos de construcción y "otros" costos (administrativos, etc.) que forman parte de los costos totales del proyecto.
- 13) Ofrece un espacio para indicar el número de unidades vendidas o, en este caso, parcelas (de los lotes y servicios) vendidas. En el presente ejemplo no se anota ninguna información relativa al mejoramiento urbano dado que no se venden a los residentes ninguna unidad u otro producto.
- 14)-19) El mismo desglose es aplicable al financiamiento - el total dividido por la participación de la AID/GV y la "aportación del país", que suele ser el pago inicial o la aportación de los propietarios.
- 20), 21) La suma de la participación en el financiamiento del programa GV de la AID - \$4.612.000 (suma de los montos en el Período I, columna 16) - representa el monto aproximado requerido como anticipo para la construcción. En este caso, se han utilizado como anticipo \$4.800.000.
- 22) De este modo, la columna 22 indica el desembolso continuo a cuenta de los \$4.800.000 hasta que se reduzca a \$188.000 para finales del Período I.

Se hacen proyecciones análogas para cada partida correspondiente a los Períodos II a V.

Ejemplo relleno de
PLAN DE ENTREGA DEL PROYECTO

C:20

Ejemplo 4

TIPO DE PROYECTO: Mejoramiento de tugurios; Lotes y servicios

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22																					
																						TRABAJOS	No. de unidades afectadas		Costos (en \$1.000)						Ventas No.	Financiamiento (en \$1.000)						Desembosos AID/GV		Saldo de cuenta de expl.		
																							Período	Cumul.	Construcción		Otros		Total			Período	Cumul.	Construc. Local		AID/GV		Total			Período	Cumul.
																									Período	Cumul.	Período	Cumul.	Período	Cumul.				Período	Cumul.	Período	Cumul.	Período	Cumul.			
1978	En-Jun	10																																								
		1/3	-	206	206	711	711	174	174	885	885	-	174	174	711	711	885	885	4800	4800	4800																					
		1/2	-	50	50	595	595	128	128	723	723	-	128	128	595	595	723	723	-	4800	4089																					
		20/2	-	-	-	907	907	398	398	1305	1305	-	398	398	907	907	1305	1305	-	4800	3494																					
		1/1	-	515	515	675	675	61	61	736	736	-	122	122	614	614	736	736	-	4800	2587																					
		10/1	-	-	-	1330	1885	139	196	1469	2081	-	316	296	1785	1785	1469	2081	-	4800	1973																					
1978	En-Jun																																									
			-	1310	1516	813	1524	59	233	872	1757	-	59	233	813	1524	872	1757	4800	9600	4175																					
			-	3790	3840	238	833	51	179	289	1012	-	51	179	238	833	289	1012	-	9600	3937																					
			-	206	206	2341	3248	179	577	2520	3825	-	180	578	2340	3247	2520	3825	-	9600	1597																					
			-	878	1393	226	901	22	83	248	984	-	44	166	204	818	248	984	-	9600	1393																					
			-	-	-	1190	3075	125	321	1315	3396	-	125	421	1190	2975	1315	3296	-	9600	203																					
1979	En-Jun																																									
			-	896	2412	576	2100	19	252	595	2352	-	19	252	576	2100	595	2352	3300	12900	2927																					
			-	-	3840	-	833	-	179	-	1012	-	-	179	-	833	-	1012	-	12900	2927																					
			-	980	1186	1789	5037	60	637	1849	5674	-	60	638	1789	5036	1849	5674	-	12900	1138																					
			-	236	1629	441	1342	43	126	486	1468	-	86	252	398	1216	484	1468	-	12900	740																					
			-	2500	2500	525	3600	29	350	554	3950	2500	29	450	525	3500	554	3950	-	12900	215																					
1979	En-Jun																																									
			-	5400	7812	270	2370	9	261	279	2631	-	9	261	270	2370	279	2631	1981	14881	1926																					
			-	2205	6045	238	1071	51	230	289	1301	-	51	230	238	1071	289	1301	-	14881	1688																					
			-	3364	4550	634	5671	21	658	655	6239	-	21	659	634	5670	655	6329	-	14881	1054																					
			-	2334	3963	916	2258	74	200	990	2458	-	148	400	842	2058	990	2458	-	14881	212																					
			-	-	2500	-	3600	-	350	-	3950	-	-	450	-	3500	-	3950	-	14881	212																					
1980	En-Jun																																									
			-	-	7812	-	2370	-	261	-	2631	-	-	2370	-	2670	-	2631	-	14881	212																					
			-	-	6045	-	1071	-	230	-	1301	-	-	230	-	1071	-	1301	-	14881	212																					
			-	8/2	4550	212	5883	7	665	219	6548	-	7	666	212	5882	219	6548	-	14881	0,0																					
			-	-	3963	-	2258	-	200	-	2458	-	-	400	-	2058	-	2458	-	14881	0,0																					
			-	-	2500	-	3600	-	350	-	3950	-	-	450	-	3500	-	3950	-	14881	0,0																					
TOTALES				24870		15182		1708		16888	2500		2007		14881		16888	14881	14881																							

EVALUACION ORDINARIA ANUAL

(Resumen de Evaluación del Proyecto (REP))

Como ya se señaló en el texto de estas Directrices, las Evaluaciones Ordinarias Anuales están vinculadas a los Indicadores Críticos de Ejecución (ICE) que se contienen en la RSEP y deben explicar, en la medida de lo posible, las desviaciones de la ejecución real del proyecto de su ejecución prevista.

Dichas desviaciones se explican de forma más adecuada mediante referencia a los Supuestos del Marco Lógico. Como es natural, debe entenderse que no es probable que los Supuestos prevean cada uno de los imprevistos que puedan dar lugar a una desviación de la ejecución prevista; por consiguiente, la Evaluación Ordinaria Anual debe centrarse en la medida en que se hayan logrado los Indicadores Críticos de Ejecución.

El formato de la evaluación seguirá las instrucciones que se dan en los Formularios de la AID 1330-15A y 1330-15B, cuyas copias se incluyen en el presente Anexo. Se ha modificado ligeramente el Resumen de la Evaluación del Proyecto con miras a indicar las características especiales del Programa de Garantía de Vivienda.

El proceso de supervisión facilitará en gran medida la observación de dichas instrucciones del que se obtendrá la mayor parte de los datos necesarios. Y lo que es más, la importancia atribuida a la cuantificación en el Marco Lógico permitirá presentar exposiciones muy sucintas sobre la mayor parte de los aspectos de la ejecución y progreso del proyecto.

CLASIFICACION
RESUMEN DE EVALUACION DEL PROYECTO (REP) - PARTE I

Símbolo del
Informe U-447

1. TITULO DEL PROYECTO	2. NUMERO DEL PROYECTO	3. OFICINA DE RHUDO/AID/W
4. NUMERO DE EVALUACION (anotar el número mantenido por la unidad de información, por ej., Código de País o Administrativo de AID/W, Ejercicio, Núm. de Serie, que empiece con el Núm. 1 al comienzo de cada ejercicio <input type="checkbox"/> EVALUACION ORDINARIA <input type="checkbox"/> EVALUACION ESPECIAL		
5. FECHAS CLAVE DE EJECUCION DEL PROYECTO A. CE Suscrito EJERC. _____ B. Desembolso final previsto EJERC. _____ C. Entrega final de insumos EJERC. _____	6. FINANCIAMIENTO ESTIMADO DEL PROYECTO A. Total \$ _____ B. DP \$ _____ C. PD \$ _____ D. DPO \$ _____ E. IIPOP \$ _____	7. PERIODO CUBIERTO POR LA EVALUACION De (mes/año) _____ A (mes/año) _____ Fecha del Examen de la Evaluación _____

8. DECISIONES DE ACTUACION APROBADAS POR LA MISION O EL DIRECTOR DE LA AID/W

A. Enumerar decisiones y/o cuestiones sin resolver; citar elementos que requieran un estudio adicional. (NOTA: Las decisiones de la Misión que anticipan la actuación de la AID u oficina regional deben especificar el tipo de documento como, por ej., aerograma, SPAR, Orden de Ejecución del Proyecto, que contenga la solicitud detallada).	B. NOMBRE DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE DE LA ACCION	C. FECHA EN QUE LA ACCION DEBE TERMINARSE

9. INVENTARIO DE DOCUMENTOS A REVISAR SEGUN DECISIONES CITADAS

<input type="checkbox"/> Documento del Proyecto	<input type="checkbox"/> PIO/T	<input type="checkbox"/> Otros (especificuense)
<input type="checkbox"/> Plan de Entrega del Proyecto	<input type="checkbox"/> PIO/C	_____
<input type="checkbox"/> Red de Seguimiento de la Ejecución Planificada (RSEP)	<input type="checkbox"/> PIO/P	<input type="checkbox"/> Otros (especificuense)
<input type="checkbox"/> Marco Lógico		_____

10. DECISIONES ALTERNATIVAS SOBRE EL FUTURO DEL PROYECTO

A. Continuar el Proyecto sin modificación.
 B. Modificar el diseño del Proyecto, y/o Modificar el Plan de Ejecución.
 C. Parar el Proyecto.

12. Aprobación del Director de la Oficina de RHUDO/AID/W

Firma _____

Nombre mecanografiado _____

Fecha _____

INSTRUCCIONES PARA RELLENAR LOS FORMULARIOS DE LA AID 1330-15 Y 15A
RESUMEN DE EVALUACION DEL PROYECTO (REP)-PARTES I Y II

PROCESO DE EVALUACION - Los funcionarios del país huésped y de la Misión de la AID deben colaborar en una evaluación periódica del progreso de cada proyecto. (En relación con los proyectos de la AID/W, es conveniente la participación de los donatarios). Las fechas de dichas evaluaciones ordinarias deberán estar sincronizadas con los requisitos clave de decisión del proyecto, según se enumeran en el Plan de Evaluación que se incluye en el Documento del Proyecto y según se confirman en el Programa de Evaluación de la Presentación del Presupuesto Anual; de lo contrario, deberá hacerse anualmente. En el Manual 3, Parte II, Capítulo 8, figura una descripción del proceso de evaluación.

FINALIDADES DEL RESUMEN - El Resumen de Evaluación del Proyecto (REP) se prepara después de cada examen para registrar información que sea útil tanto para los ejecutores (entre ellos el Gobierno Huésped y los contratistas) y las unidades concernientes de la AID/W. Cumple cuatro finalidades, a saber:

- 1) Registro de decisiones adoptadas por los funcionarios responsables, de manera que los que participaren en el proceso de la evaluación tengan un conocimiento claro de las conclusiones y la oficina central esté al corriente de los próximos pasos.
- 2) Notificación de que se ha completado una evaluación programada, que incluye una breve constancia del método y la participación para referencia futura.
- 3) Un resumen del progreso y del estado actual para responder a las preguntas correspondientes.
- 4) Sugerencias sobre las lecciones aprendidas para utilizarlas en la planificación y revisión de otros proyectos de carácter análogo. El REP y otros documentos del proyecto se guardan en DS/DIU/DI y están a disposición de los planificadores de proyectos.

CONTENIDO DEL RESUMEN - El documento de REP consta de dos partes, además de los anexos correspondientes, si los hubiere.

PARTE I OBLIGATORIA: Formulario 1330-15 de la AID contiene información sobre la identificación del proyecto y evaluación (Recuadros 1-7), decisiones de actuación relativas al futuro del proyecto (Recuadros 8-10) y firmas (Recuadros 11-12). Dado que el REP registra decisiones, es suscrito por el Director de la Misión o el funcionario responsable del proyecto de la Oficina de la AID de Washington. Hay también un espacio destinado para las firmas del oficial del proyecto, el país huésped y otros participantes de rango superior en la evaluación, en el grado pertinente.

PARTE II, OPCION 1: En relación con las evaluaciones ordinarias, se han de emplear las hojas suplementarias para responder a los Recuadros 13-23 según se esbozan en el Formulario 1330-15A de la AID que se adjunta.

PARTE II, OPCION 2: En relación con las evaluaciones especiales, la unidad que presenta el informe puede optar por un formato un poco variado, con un orden diferente o con más detalles en ciertos aspectos. Sin embargo, deberán responderse a todos los Recuadros 13-23.

ANEXOS: Cuando sea pertinente, los informes de los gobiernos huéspedes, contratistas y de otro tipo, que se utilicen en la preparación del resumen de la evaluación, deberán titularse A, B, C, etc., adjuntarse al documento del REP (las Misiones han de preparar 7 copias y las Oficinas de la AID de Washington otras 7 copias) y enumerarse en el Recuadro 23. En los casos en que sea necesario enviar estos documentos base por separado del REP, deberá anotarse en la Casilla 23 del REP de qué forma se envió dicho material, cuándo, el número de copias y a quién.

PROCEDIMIENTO DE PRESENTACION: Las Misiones presentarán la Ficha del REP, hojas suplementarias y anexos juntamente con un aerograma que será recibido por la Oficina de Cablegrama. Las Oficinas de la AID de Washington someterán la Ficha del REP, hojas suplementarias y anexos a la MO/PAV, Sala B-930, NS juntamente con un memorando citando cualquier instrucción sobre la distribución que no sea la ordinaria. Todas las Oficinas de la AID de Washington y casi todas las Misiones utilizarán Fichas estándar en blanco de REP y papel corriente para las hojas suplementarias, que puedan reproducirse en máquinas copiadoras. Las Misiones que prefieran utilizar hectógrafo podrán solicitar el formulario en lotes hectografiados de la AID/W, Sección de Distribución. Habrá una distribución ordinaria que se efectuará en la AID/W de todos los Resúmenes de Evaluación del Proyecto originados sobre el terreno. Las copias se enviarán a DP, DR de la oficina correspondiente, secretaría del país y Oficina de Evaluación. Se enviarán otras copias a PPC, SER, PDC y DS (incluidos DI y ARC). En relación con los REP que se originen en la AID/W, se distribuirán copias a todas las oficinas.

RESUMEN DE EVALUACION DEL PROYECTO (REP)-PARTE II

Los temas siguientes se han de tratar en la forma de una breve exposición narrativa (empleando unas 200 palabras por término medio o media página por tema) y adjuntarse a la ficha impresa del REP. Cada tema deberá tener un encabezamiento subrayado. Si un tema no es pertinente a una evaluación dada, enumerar el tema y añadirse: "No pertinente en esta ocasión". El Resumen (Recuadro 13) deberá incluirse siempre y no exceder de 200 palabras.

13. RESUMEN. Resumir la situación actual del proyecto, haciendo mención al progreso en relación con el diseño, perspectivas de lograr la finalidad y la meta, los principales problemas encontrados, etc.
14. METODOLOGIA DE LA EVALUACION. ¿Cuál fue la razón de la evaluación, por ejemplo, esclarecer el diseño, medir el progreso, verificar las hipótesis del programa/proyecto, mejorar la ejecución, evaluar una fase piloto, preparar el presupuesto, etc.? Cuando proceda, consultar el Plan de Evaluación en el Documento del Proyecto. Describir los métodos utilizados para esta evaluación, incluidos el diseño del estudio, alcance, costo, técnicas de recopilación y análisis y fuentes de datos. Identificar los organismos e individuos clave (país huésped, otro donante, público, AID) que participen o contribuyen con su aportación.
15. FACTORES EXTERNOS. Identificar y examinar los cambios principales en el contexto del proyecto, entre ellos las condiciones socioeconómicas y las prioridades del país huésped, que tengan un impacto en el proyecto. Examinar la validez continua de los supuestos.
16. INSUMOS. ¿Existen problemas con los productos básicos, servicios técnicos, capacitación u otros insumos relacionados con su calidad, cantidad, oportunidad, etc.? ¿Se necesita algún cambio en el tipo o cantidad de insumos para producir los productos?
17. PRODUCTOS. Medir el progreso real frente a los objetivos previstos en el diseño actual o en el plan de ejecución del proyecto. Utilizar formato tabular si se prefiere. Comentar las experiencias administrativas de importancia. Si los productos no coinciden con las metas señaladas, examinar las causas (por ejemplo, problemas con los insumos, supuestos de ejecución). ¿Se necesita algún cambio en los productos para lograr la finalidad?
18. FINALIDAD. Citar la finalidad aprobada del proyecto. Explicar el progreso logrado hacia cada condición de la Situación al Final del Proyecto (SFP). ¿Cuándo cabe esperarse su logro? ¿Sigue siendo considerado el conjunto de condiciones de la SFP una buena indicación de lo que ocurrirá cuando se logre la finalidad? Examinar las causas de cualquier deficiencia en cuanto a la relación causal entre los productos y la finalidad o factores externos.
19. META/SUBMETA. Citar la meta aprobada, y la submeta, cuando proceda, a la cual contribuye el proyecto. Describir el estado citando las pruebas disponibles hasta la fecha a partir de indicadores especificados, y mencionando el progreso de otros proyectos contribuidores. ¿Hasta qué medida puede atribuirse el progreso hacia la meta/submeta al logro de la finalidad, a otros proyectos, a otros

factores causales? Si el progreso es insatisfactorio, averiguar las causas, por ejemplo, una finalidad inadecuada para un impacto hipotético, nuevos factores externos que afectan a la conexión entre la finalidad y la meta/submeta.

20. BENEFICIARIOS. Identificar los beneficiarios directos e indirectos de este proyecto en función de los criterios que se especifican en la Sec. 102d) de la Ley de Asistencia Exterior (v. gr., a. aumentar la productividad de la pequeña explotación agrícola con uso intensivo de mano de obra; b. reducir la mortalidad infantil; c. control del crecimiento de la población; d. promover una distribución más equitativa de los ingresos; e. reducir las tasas de desempleo y subempleo). Compendiar los datos sobre el carácter de los beneficios y la identidad y el número de los beneficiarios, aun cuando se hubieren informado ya algunos aspectos en preguntas anteriores sobre el producto, finalidad o submeta/meta. En el caso de los proyectos de la AID/W, determinar la probabilidad de que los resultados de los proyectos se utilicen en países en desarrollo.

21. EFECTOS IMPREVISTOS. ¿Ha tenido el proyecto algún resultado o impacto imprevisto como cambios en la estructura social, medio ambiente, salud, situación tecnológica o económica? ¿Han redundado esos efectos en provecho o desventaja? ¿Requieren algún cambio en el diseño o la ejecución del proyecto?

22. LECCIONES APRENDIDAS. ¿Qué consejo daría usted a un compañero sobre estrategia de desarrollo, por ejemplo, sobre cómo hacer frente a un problema de desarrollo análogo o administrar un proyecto similar en otro país? De forma análoga, ¿tiene usted alguna sugerencia que hacer con respecto a la metodología de la evaluación?

23. COMENTARIOS U OBSERVACIONES ESPECIALES. Incluir cualquier implicación significativa sobre política o administración de programas. Enumerar también los títulos de los anexos y el número de páginas.

INDICE DE MATERIAS DEL INFORME
SOBRE LA EVALUACION ORDINARIA FINAL

- I. Resumen
 - Recomendaciones
- II. Introducción
 - Finalidad del Proyecto
 - Condiciones previstas al final del Proyecto
 - Verificación de las condiciones previstas al final del Proyecto.
 - Supuestos para lograr la finalidad del Proyecto.
 - Insumos del Proyecto
 - Objetivos de ejecución
 - Verificación de los insumos
 - Supuestos para suministrar los insumos (datos de base)
 - Productos del Proyecto
 - Magnitud de los productos
 - Verificación de los productos
 - Supuestos para lograr los productos
 - Meta
 - Meta del programa y sector
 - Mediciones del logro de la meta
 - Verificación del logro de la meta
 - Supuestos para el logro de la meta
- III. Análisis de las actividades del Proyecto
 - Insumos del Proyecto
 - Efectos de los insumos sobre los productos
 - Conversión de los productos en finalidad del Proyecto
 - Verificación de la finalidad del Proyecto con las condiciones previstas
 - Verificación de los productos y los supuestos del nivel de la finalidad
 - Logro de las condiciones previstas con los productos facilitados
 - Conversión de la finalidad en meta
 - Verificación de las medidas del logro de la meta frente a la meta
 - Contribución de la finalidad a la meta
- IV. Análisis de la ejecución
 - Agentes ejecutores del país huésped
 - Agentes ejecutores de los Estados Unidos
- V. Conclusiones

ESTUDIO DE CASO: ESBOZO ILUSTRATIVO

"ESTUDIO DE CASO DEL PROGRAMA COREANO
DE GARANTIA DE INVERSIONES PARA VIVIENDA, 1971-1977"

	<u>Indice</u>	<u>Página</u>
AGRADECIMIENTOS		
INTRODUCCION		
Capítulo I:		
<u>EL CONTEXTO DE LOS PROGRAMAS</u>		
<u>DE VIVIENDA COREANOS</u>		
A.	Tendencias demográficas y de crecimiento económico	
B.	Distribuciones del ingreso familiar y vivienda asequible económicamente	
C.	Características del inventario de viviendas	
PARTE PRIMERA		
EL DIALOGO DE LA AID Y COREA SOBRE POLITICA DE VIVIENDA		
Capítulo II:		
<u>LOS AÑOS INICIALES:</u>		
<u>1971 a 1972</u>		
A.	Estudio de preinversión de 1971 realizado por la AID	
B.	La Ley Nacional de 1972 de Promoción de Construcción de Viviendas	
C.	Plan de 1972 para la Construcción de 2,500.00 casas	
Capítulo III:		
<u>ELABORACION DE UNA POLITICA</u>		
<u>NACIONAL DE VIVIENDA Y DE UN PLAN</u>		
<u>DE CONSTRUCCION (1973-1976)</u>		
A.	La Política de la Vivienda de Mayo de 1975	
B.	El Plan de Construcción de 1975	
C.	El Seguimiento Ulterior de la AID de la Política de Vivienda	

Capítulo IV:
EL SECTOR DE VIVIENDA DEL CUARTO
PLAN QUINQUENAL Y LAS PROPUESTAS
DE FINANCIAMIENTO DE VIVIENDAS

- A. Los componentes clave
- B. El Informe sobre Financiamiento de la
Vivienda de la AID de 1977
- C. Actividades futuras de la AID relacionadas
con cuestiones en materia de política de vivienda

Capítulo V:
REFLEXIONES SOBRE EL DIALOGO REFERENTE
A LA POLITICA DE VIVIENDA

- A. Algunas conclusiones generales
- B. Algunas observaciones sobre la
asistencia técnica
- C. Algunas observaciones sobre la Capacitación

PARTE SEGUNDA
 LOS PROYECTOS DE PRESTAMOS AL AMPARO DEL PROGRAMA
 DE GARANTIAS DE INVERSIONES PARA VIVIENDA

Capítulo VI:
EL CONTEXTO DEL PROGRAMA COREANO DE
VIVIENDAS DEL SECTOR PUBLICO

- A. El CVNC y los programas de vivienda del
sector público
- B. El Programa de Vivienda de 1976
- C. Los Programas de Vivienda de la AID y el CVNC

Capítulo VII:
CONCLUSIONES SOBRE LOS PROYECTOS DE APARTAMENTOS
AL AMPARO DEL PROGRAMA DE GARANTIAS DE INVERSIONES
PARA VIVIENDA

- A. Cumplimiento con los Convenios de Ejecución
- B. Grupos afectados beneficiarios
- C. Costos
- D. Factibilidad de los apartamentos
condominios
- D. Administración de condominios
- F. Diseño
- G. Selección de los emplazamientos

Página

- H. Aspectos económicos y financieros de la preparación del Proyecto
- I. Mantenimiento de mecanismos de valores
- J. Mecanismos de amortización
- K. Supervisión
- L. Subvención
- M. Posibilidades de reproducción de los proyectos
- N. Dotación de personal y capacidad de la institución ..

Capítulo VIII:LOS PROYECTOS ESPECIFICOSFINANCIEROS

- A. HG 001 (1973)
 - Apartamentos Banpo
 - 1. Pertinencia de los objetivos
 - 2. Logros
 - a. Ejecución y ocupación
 - b. Grupos poblacionales
 - c. Financiamiento
 - d. Factibilidad comercial
- B. HG 002 (1974) Construcción de apartamentos en seis ciudades
- 1. Pertinencia de los objetivos
- 2. Logros
- a. Ejecución
- b. Grupos beneficiarios
- c. Reducciones de los costos
- d. Condiciones del financiamiento
- C. HG 003 (1975) Construcción de apartamentos en Seúl y otras ciudades
- 1. Pertinencia de los objetivos
- 2. Logros
- a. Ejecución y ocupación
- b. Grupos beneficiarios
- c. Costos
- D. HG 005 (1976) Construcción de apartamentos en Seúl y ciudades más pequeñas
- 1. Pertinencia de los objetivos
- 2. Logros
- a. Ejecución y ocupación
- b. Grupos beneficiarios
- c. Costos
- d. Financiamiento

Capítulo IX:

EL PROGRAMA DE MEJORA

DE VIVIENDA

- A. HG 004 (1976) Mejora de vivienda en la Ciudad de Seúl
- B. Resumen de logros

 - 1. Pertinencia de los objetivos
 - 2. Logros

 - a. Ejecución
 - b. Grupos beneficiarios
 - c. Factibilidad física
 - d. Financiera
 - e. Institucional

- C. Proyectos de mejoramiento del CVNC

PARTE TERCERA

LECCIONES PARA EL PROGRAMA FUTURO DE GARANTIAS DE INVERSIONES PARA VIVIENDA

Capítulo X:

PLANTEAMIENTO GENERAL

DE LOS PROBELMAS

- A. Los aspectos problemáticos generales que han de tenerse en cuenta
- B. La importancia de una política y plan nacional de vivienda
- C. Obstáculos que habrán de superarse

Capítulo XI:

UNA ESTRATEGIA POSIBLE DEL PROGRAMA PARA LA OFICINA DE LA

VIVIENDA DE LA AID

- A. Actividades preliminares
- B. Desarrollo de un programa crediticio para varios años

 - 1. Preparar el DIP
 - 2. Preparar el Análisis del Sector Habitacional
 - 3. Preparar el Documento de Revisión del Proyecto
 - 4. Preparar el DP
 - 5. Ejecución del Proyecto
 - 6. Segundo DIP, DRP, DP
 - 7. Tercer préstamo

Página

C. Ventajas del método de programación para varios años	
--	--

Apéndice I:LA EXPERIENCIA DE OTROSORGANISMOS

Introducción

A. Las Propuestas de Viviendas de Gwangju de las Naciones Unidas	
B. Las Propuestas de Viviendas de la Región de Gwangju del Banco Mundial	
1. Resumen	
2. Eficacia en cuanto a la ejecución	
3. Grupos beneficiarios	
4. Especulación	
5. Sistemas de la vivienda	
6. Costos	
7. Financiamiento	
8. Asistencia a la construcción mediante el método de la autoayuda	

Apéndice II:RESUMEN ESTADISTICO DE LOS PROYECTOS DEGARANTIAS DE INVERSIONES PARA VIVIENDAApéndice III:DATOS ESTADISTICOS

TERMINOS Y ABREVIATURAS

BIBLIOGRAFIA