

**RESUMEN EVALUATIVO DEL  
SEMINARIO SOBRE EVALUACIONES  
LLEVADO A CABO  
DEL 2 AL 6 DE ABRIL DE 1990  
EN TEGUCIGALPA, HONDURAS**

**POR MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL**

**patrocinado por la  
Secretaría de Planificación,  
Coordinación, y Presupuesto del  
Gobierno de Honduras**

**con apoyo de la  
Agencia de los Estados Unidos de América para el  
Desarrollo Internacional/Honduras**

**MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL**

600 Water Street S.W., NBU 7-7  
Washington, D.C. 20024

telephone: (202) 484-7170  
telex: 4990821MANSY fax: (202) 488-0754

**TABLA DE MATERIAS**

A. ANTECEDENTES Y NECESIDADES DE LOS PARTICIPANTES . . . . .	1
B. PRESENTACIONES Y MATERIALES DEL CURSO . . . . .	2
C. EVALUACION DEL SEMINARIO . . . . .	3

**ANEXOS**

- A. Bosquejo del Seminario y Horario
- B. Materialas de Presentación del Curso

-1B'

RESUMEN EVALUATIVO  
DEL SEMINARIO SOBRE EVALUCION DE PROYECTOS  
DEL 2 AL 6 DE ABRIL 1990

Este informe constituye un resumen evaluativo sobre el "Seminario de Evaluación de Proyectos" ofrecido a funcionarios del Gobierno de Honduras del 2 al 6 de Abril y conducido por los señores Roger Popper y T. Dwight Bunce de la compañía Management Systems International (MSI). Dicho Seminario fué patrocinado por de la Secretaría de Planificación, Coordinación, y Presupuesto (SECPLAN) con el apoyo financiero de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (AID).

La primera sección de este informe discute los antecedentes del Seminario y las necesidades de los participantes. La segunda sección presenta un bosquejo de las presentaciones del curso y los materiales relacionados. La última sección evalúa el Seminario, utilizando los resultados de un examen tomado por los participantes. Copias de presentaciones del retroproyector y del rotafolio son adjuntos al final del informe.

**A. ANTECEDENTES Y NECESIDADES DE LOS PARTICIPANTES**

Los propósitos del Seminarios fueron los siguientes:

1. aumentar la capacidad y voluntad de los participantes para utilizar evaluaciones como herramientas gerenciales;
2. mostrar el uso de evaluaciones como fuentes de información pertinente y oportuna para los logros de proyectos y programas;
3. mostrar como identificar y seleccionar los indicadores--directos e indirectos--para medir tanto el progreso como el impacto a los niveles de proyectos y programas; y
4. desarrollar una lista de recomendaciones para ser implementadas por el Gobierno de Honduras en sus actividades de evaluación, tomando en cuenta la diversidad en sus metodologías de evaluación.

Para lograr estos propósitos, SECPLAN solicitó el apoyo de la AID/Honduras, que entonces contrató MSI para impartir el Seminario.

Habían 24 participantes quienes asistieron con regularidad y tomaron el examen al final del curso. Veinte y tres participantes venían de 12 organizaciones gubernamentales; una participante representó la AID/Honduras. Seis de los participantes representaron SECPLAN y tres el Ministerio de Hacienda.

Al principio del Seminario, se llevó a cabo un ejercicio para profundizar más las necesidades de los participantes para poder hacer los

ajustes correspondientes. El ejercicio también sirvió como un ejemplo de la metodología de evaluación en la cual se recopilan datos para guiar la toma de decisiones.

Para algunas preguntas fué necesario que los participantes contestaran más de una vez. El cuadro siguiente indica las áreas en las cuales los instructores del Seminario tuvieron que tomar decisiones basadas en la información solicitada y obtenida de los participantes:

<u>AREAS DE TOMA DE DECISIONES PARA EL SEMINARIO</u>	<u>INFORMACION SOLICITADA DE LOS PARTICIPANTES</u>	<u>DATOS OBTENIDOS</u>
Enfasis Sectorial	Trabaja con:	
	Agricultura	10
	Educación	7
	Salud	12
	Comercio	7
	Economía (políticas)	5
	Energía	4
	Social	7
Cobertura de Marco Lógico	Había estudiado	1
	Había utilizado	1
Cobertura de Economía	Había estudiado	12
	Había utilizado	12
	Puede calcular la tasa interna de retorno	8
Nivel del Proyecto versus Programa	Proyecto	16
	Programa	13

Se hicieron ajustes en el Seminario de acuerdo con la información obtenida.

#### B. PRESENTACIONES Y MATERIALES DEL CURSO

En el Seminario se utilizaron materiales escritos distribuidos a los participantes, presentaciones por los instructores, discusiones frecuentes, y ejercicios involucrando a los participantes activamente. El bosquejo de los temas y el horario del Seminario se encuentran en Anexo A. En Anexo B, ordenados por tema, están los ejercicios y copias escritas a maquina de materiales presentados por el retroproyector y por el rotafolio.

Cada participante recibió un cartapacio con material en las siguientes secciones:

1. Panorama de evaluaciones
2. Planificación de evaluaciones
3. Presentación de los resultados de evaluaciones
4. Colaboración en evaluaciones
5. Marco Lógico
6. Recopilación de Datos: Guia para Administradores
7. Manual para el Monitoreo y Evaluación de Proyectos de Agricultura y de Desarrollo Rural

Durante el Seminario se distribuyeron materiales adicionales para incluir en el cartapacio, tales como "Economía para Gerentes," y estudios sobre los casos de: Puno (turismo), Colona (café y salud), y un proyecto actual Hondureño apoyado por la AID/Honduras (riego).

En el último día del Seminario los participantes desarrollaron comentarios y conclusiones, y prepararon recomendaciones en cuanto al uso de evaluaciones por el Gobierno de Honduras. Sus comentarios, conclusiones, y recomendaciones, y las recomendaciones de los instructores, son presentados en otro informe.

### C. EVALUACION DEL SEMINARIO

Los participantes discutieron los temas del curso y profundizaron con diligencia los estudios de caso y los ejercicios, obteniendo con éxito conocimiento de evaluaciones, que ellos consideraron pertinentes a sus necesidades.

Los resultados del examen indicaron que 21 de los 24 participantes comprendieron el contenido del Seminario a un nivel de satisfactorio a mejor:

<u>NOTA</u>	<u>PORCENTAJES</u>	<u>DISTRIBUCION DE LOS RESULTADOS DEL EXAMEN</u>
32 a 34	91 a 100 %	3
27 a 30	81 a 90 %	9
24 a 26	71 a 80 %	9
20 a 23	61 a 70 %	2
0 a 19	0 a 69 %	<u>1</u>
TOTAL		24

Aunque la mayoría de las preguntas del examen fué contestada correctamente por los participantes, tres preguntas específicas les causaron dificultades. Se trataron:

- evaluaciones como una herramienta para ayudar la toma de todas las decisiones gerenciales [7 correctas; 17 incorrectas]
- la conveniencia del más alto grado de exactitud en evaluaciones [14 correctas; 10 incorrectas]
- la necesidad de identificar decisiones gerenciales antes de la planificación de evaluaciones [13 correctas; 11 incorrectas]

Parece que la dificultad que tuvieron los participantes con estas preguntas refleja más sus actitudes hacia evaluaciones que una falta de conocimiento específico. Por ejemplo, quizás requiera un cambio de actitud por los participantes para que acepten que evaluaciones debe enfocar un número limitado de decisiones gerenciales cruciales, especialmente las al nivel del propósito (impacto) en el marco lógico. En el último día del Seminario se revisaron y discutieron ampliamente estas preguntas con los participantes. Futuros seminarios deberán prestar mas atención a estos temas.

En respuesta a una pregunta pidiéndoles su evaluación de la utilidad potencial de las técnicas del Seminario, los participantes respondieron:

Excelente	18
Buena	5
Satisfactoria	1
Inapropiada	<u>0</u>
Total	24

Evaluaron la calidad de la enseñanza del Seminario así:

Excelente	12
Buena	11
Satisfactoria	1
Inapropiada	<u>0</u>
Total	24

Varios participantes comentaron que hubiese sido útil dedicar más de una semana al Seminario. A algunos participantes les habría gustado más tiempo proporcionado a la identificación de indicadores en los sectores sociales para los cuales la cuantificación es más difícil que en los sectores económicos.

En breve, el Seminario logró sus cuatro propósitos. Los participantes se familiarizaron con la preparación y uso de evaluaciones y con el uso de

distintos indicadores. Los participantes y los instructores desarrollaron recomendaciones para la consideración del Gobierno de Honduras en sus actividades de evaluación.

**PROGRAMA  
SEMINARIO EVALUACION DE PROYECTOS  
Y PROGRAMAS DE DESARROLLO**

Lunes 2 de abril de 1990

- |           |   |
|-----------|---|
| 8:00 am.  | Registro de Participantes   |
| 8:30 am.  | Inauguración  |
| 8:50 am.  | Presentación de Participantes   |
| 9:00 am.  | Presentación del arbol de objetivos para el Seminario   |
| 9:15 am.  | Tema 1: Prioridades y Criterios para el diseño de una evaluación <ul style="list-style-type: none"><li>- Decisiones Gerenciales</li><li>- Importancia y Evaluabilidad</li><li>- Ejercicio</li></ul> |
| 10:30 am. | Receso  |
| 10:45 am. | Continuación Tema 1 <ul style="list-style-type: none"><li>- Definición de Exito</li><li>- Ejercicio</li><li>- Arbol de Objetivos</li><li>- Ejercicio</li></ul>                                      |
| 12:15 pm. | Receso Almuerzo   |
| 1:30 pm.  | Tema 2: Marco Lógico <ul style="list-style-type: none"><li>- Qué es y para que sirve</li></ul>  |
| 3:15 pm.  | Receso  |
| 3:30 pm.  | Terminología  |

Martes 3 de Abril de 1990

- 8:00 am. Continuación Tema 2 Marco Logico
- 10:00 am. Receso
- 10:15 am. Continuación Tema 2
- Objetivos
  - Ejercicio
  - Estudio de caso
- 12:15 pm. Receso Almuerzo
- 1:30 pm. Tema 3: Planificación de Evaluación
- Preguntas claves
  - Sistema Modelo
  - Evaluación Vrs Seguimiento
- 3:00 pm. Receso
- 3:15 pm. Continuación Tema 3
- Quien evalua
  - Estudio de casos

Miercoles 4 de Abril de 1990

- 8:00 am. Tema 4: Metodología
- Criterios de Selección y Tipos
  - Muestras
  - Ejercicios
- 10:00 am. Receso
- 10:15 am. Continuación Tema 4
- Metodos Rápidos y de bajo costo
  - Ejercicios
  - Reanálisis de caso
- 12:15 pm. Receso Almuerzo
- 1:30 pm. Tema 5: Economía Para Gerentes
- Costo-Beneficio
  - Costo-efectividad

- 3:00 pm. Tema Economía Para Gerentes
- Valor Agregado de Una Empresa
  - Cuentas Nacionales
  - Indicadores de Eficacia y Eficiencia
  - Ejercicios
- 3:00 pm. Receso
- 3:15 pm. Continuación Tema 5
- Tasa Interna de Retorno
  - Valor Actual
  - Ejercicios

Jueves 5 de Abril de 1990

- 8:00 am. Continuación Tema 5
- Estudio de Caso
  - Costos Hundidos
  - Precios Sombra
- 9:00 am. Tema 6: Presentación e interpretación de Resultados
- Resultados, Conclusiones y Recomendaciones
  - Ejercicio
  - Diagramas de congruencia
- 10:00 am. Receso
- 10:15 am. Continuación Tema 6
- Síntesis de Datos
  - Reglas de Presentación de Resultados
- 12:15 pm. Receso
- 1:30 pm. Tema 7: Manejo de la Evaluación
- Marco Lógico para una evaluación
  - Etapas en la gerencia
  - Términos de referencia y Presupuesto
- 3:00 pm. Receso
- 3:15 pm. Continuación Tema 7:
- Colaboración entre ejecutor y evaluador
- 4:30 pm. Prueba de Rendimiento

Viernes 6 de Abril de 1990

9:00 am.	Trabajo Práctico de Grupos
10:00 am.	Receso
10:15 am.	Continuación Trabajo Práctico
12:15 pm.	Receso Almuerzo
1:30 pm.	Plenaria de Comentarios y Conclusiones
2:45 pm.	Receso
3:00 pm.	Plenaria de Recomendaciones
5:00 pm.	Clausura

-9'

ANEXO B

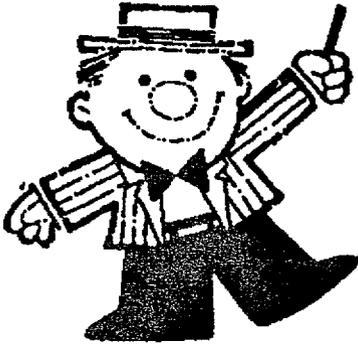
MATERIALES UTILIZADOS EN EL SEMINARIO



## **PREGUNTAS CLAVES PARA LA PLANIFICACION DE LA EVALUACION**

---

- 1. Quién es probable que requiera información de o sobre el proyecto y qué necesitan saber?**
- 2. Por qué necesitan saberlo (y/o cómo utilizarían la información si la tuvieran)?**
- 3. Cuándo la necesitan?**
- 4. Con qué exactitud la requieren?**
- 5. Cuándo y cómo debe recopilarse y analizarse la información?**
- 6. Quién es responsable de qué?**

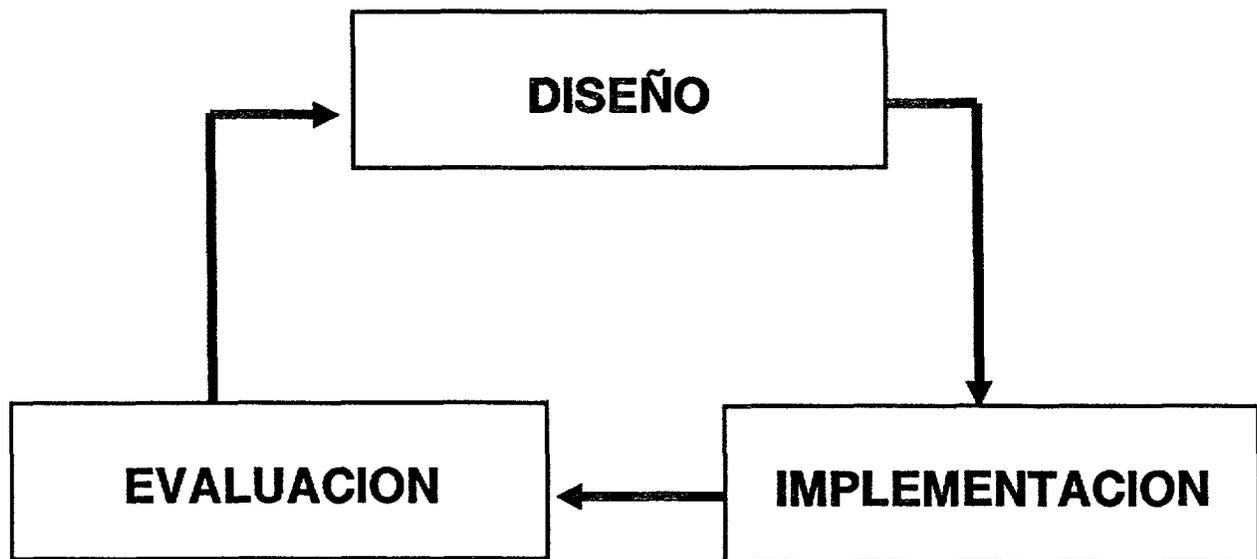


## **LA CLAVE DE UN SISTEMA EFECTIVO DE INFORMACION**

---

- **La importancia de los sistemas informales de información**
- **No es una manera de saber, pero sí de saber cuándo se necesita saber más**
- **Uso del proceso de seguimiento y de preparación de reportes como medios para mejorar la administración**
- **La información que se pasa a niveles superiores debe ser parte de la misma información que se necesita para el mejor manejo administrativo a niveles inferiores**

# PROYECTO DEL CICLO DE UNA EVALUACION



13'



# SEGUIMIENTO Y EVALUACION

---

## PUNTO DE VISTA TRADICIONAL

- **El seguimiento y la evaluación son actividades claramente diferentes y definidas**
- **El seguimiento es una recolección de información sobre Insumos y Productos/Resultados**
- **La evaluación toma lugar una o dos veces en la vida de un proyecto**

## **PUNTO DE VISTA ACTUAL**

- **El seguimiento y la evaluación son actividades que están íntimamente relacionadas.**
- **El seguimiento incluye recolección de información sobre el logro a los niveles de Meta y Propósito, así como recolección de información sobre los Insumos y los Productos**
- **La evaluación continúa de información administrativa debe ser parte integral de la administración de un proyecto y debe ser complementada por estudios especiales y evaluaciones periódicas como sea necesario**

### **Evaluación**

### **Seguimiento**

**Desafía al diseño**

**Acepta el diseño**

**Formula conclusiones y emite juicios**

**Mide el avance**

**Enfoca la relevancia**

**Enfoca el cumplimiento**

**Frecuencia: Importantes logros o decisiones**

**Frecuencia: Contínua**



# **CAMBIANDO EL ENFOQUE DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

---



## **■ ENFOCAR LOS SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

- Evaluaciones de golpe no contribuyen adecuadamente a la administración del proyecto**
- Esfuerzo continuo**
- Recolección periódica de datos, mas una serie de mini-evaluaciones o estudios especiales que responden a las necesidades de los usuarios**

## **■ TRES ELEMENTOS CLAVES**

- Identificación de las necesidades a todos los niveles directivos del proyecto**
- Desarrollo de un sistema para el seguimiento de la actuación y evolución de un proyecto**
- Estudios rápidos de bajo costo**

1. ¿Cuál es el proyecto más exitoso que usted conoce ?  
(pasado o actual)

---

---

---

---

---

2. ¿ En que sentido es o ha sido un éxito ?

---

---

---

---

---

3. ¿ De cuales informaciones o datos se basa su conclusión que  
es o ha sido un éxito ?

---

---

---

---

---

**TALLER INTRODUCTIVO: "EXITO"**

En el análisis de los resultados del siguiente ejercicio se señaló que:

- 1.- Hay éxito a varios niveles de abstracción (bienestar, producción, administración, obra física, ingreso generado, etc.)
- 2.- Los niveles se relacionan en términos de causa y efecto.
- 3.- Éxito a los niveles superiores es lo que cuenta.
- 4.- Hay varios modos de conseguir evidencia sobre éxito.
- 5.- Datos sobre los niveles superiores son más difíciles de conseguir.
- 6.- Se pueden nombrar los niveles según la "matriz lógica".

## UN BUEN SISTEMA DE EVALUACION

RELACIONADOS CON USUARIOS, DECISIONES ESPECIFICAS.

- POCOS INDICADORES (<10?)
- ENFOQUE AL NIVEL DEL PROPOSITO
- MAS ALGO AL NIVEL DE PRODUCTOS, SUPUESTOS Y
- ALGO AL NIVEL DE INSUMOS, ¿SUPUESTOS?
- 1) EXPLORATORIO           MEZCLA DE
- 2) EXPLICATIVO           METODOS

### METODOLOGIA

1. TIPOS DE DATOS
2. CASOS MUESTRAS
3. EL VALOR DE PEQUEÑAS MUESTRAS
4. METODOS RAPIDOS/BAJO COSTO
5. CUANTO RIGOR/EXACTITUD?

### TIPOS DE DATOS

#### SECUNDARIO

- ESTADISTICAS NACIONALES.
- REGISTROS DE
  - BANCOS, COOPS.
  - ESCUELAS
  - CENTROS DE SALUD
  - ETC.

#### PRIMARIO

- CENSOS
- MUESTRAS
- ESTUDIOS DE CASOS  
(EXTREMOS)

SELECCION DE MUESTRAS Y CASOS DE  
ESTUDIO

- CASOS - EXTREMOS PARA GENERAR HIPOTESIS
- ENCUESTAS PILOTO
- MUESTRAS REPRESENTATIVAS (TIPICAS) PARA COMPROBAR HIPOTESIS
- CASOS PARA EXPLICAR POR QUE

MUESTRAS

- MUESTRA ALEATORIA (AL AZAR)  
= MUESTRA REPRESENTATIVA

POR QUE

- ALEATORIA = TODO INDIVIDUO EN EL UNIVERSO TIENE LA MISMA  
PROBABILIDAD DE APARECER EN LA MUESTRA.

TAMAÑO DE LA MUESTRA, UNA PARADOJA APARENTE

LA REPRESENTATIVIDAD DE UNA MUESTRA SE DETERMINA:  
POR EL TAMAÑO ABSOLUTO DE LA  
MUESTRA.

LA RAZON MUESTRA/UNIVERSO CASI NO TIENE NADA QUE VER

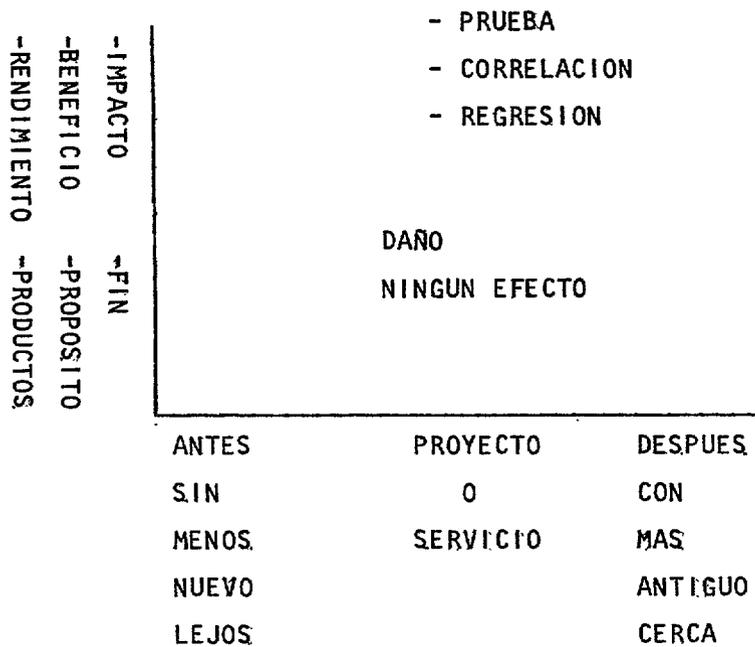
UNA PEQUEÑA (  $\pm 50$  ) MUESTRA ALEATORIA ES MAS REPRESENTATIVA  
QUE UNA GRAN MUESTRA ( $> 1,000$ ) NO ALEATORIA.

## ANALISIS DE DATOS

- SIN COMPARACIONES NO HAY ANALISIS
- TIPOS DE ANALISIS
  1. REAL/PLANEADO
  2. SIN/CON
  - 3a. ANTES/DESPUES
  - 3b. NUEVO/ANTIGUO
  4. LEJOS/CERCA
  5. MENOS/MAS

## ANALISIS DE DATOS

= COMPARACION



EL MARCO LOGICO

CERTEZA/PRECISION

C A U S A  Y  E F E C T O	¿PARA QUE?	¿CUANTO?	¿COMO SABES?	FACTORES EXTERNOS
	¿POR QUE?	¿CUANTO?	¿COMO SABES?	FACTORES EXTERNOS
	¿QUE?	¿CUANTO?	¿COMO SABES?	FACTORES EXTERNOS
	¿COMO?	¿CUANTO CUESTA?	¿COMO SABES?	FACTORES EXTERNOS

OBJETIVOS Vs. INDICADORES

OBJETIVOS:

- CLARIDAD
- SIMPLICIDAD
- MOTIVACION
- COMUNICACION

INDICADORES:

- PRECISION
- MEDICION
- ANALISIS

PELIGROS DE CONFUNDIRLOS  
(LA EPOCA DE CUANTIFICACION)

-ED \$

## PASOS HACIA OBJETIVOS SOLIDOS

1. SEPARAR LOS NIVELES  
ELIMINAR LOS
  - PARES
  - POR MEDIOS DE
  - ETC.
  
2. TODOS LOS VERBOS  
PARTICIPE  
PASADO
  
3. VERBOS FUERTES - NO BUROCRATICOS

OBJ.: HOMBRE EBRI0

INDS.

- 1) EL BEBIO DOS BOTELLAS DE TEQUILA
- 2) NO COORDINA AL HABLAR NI AL CAMINAR
- 3) LE PEGA A SU MUJER
- 4) SU SANGRE CONTIENE 1% DE ALCOHOL
- 5) EL SUELE TOMAR MUCHO TEQUILA

## TIPOS DE INDICADORES

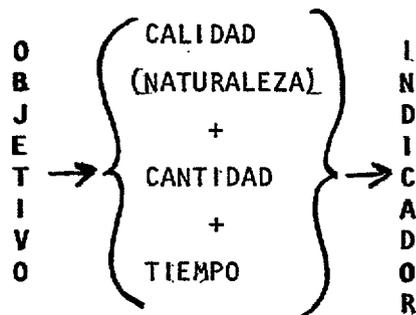
- OBJETIVO PRECISADO

Obj. = Ind. en más detalle

EFFECTO DEL OBJETIVO

- INDICADOR PROXY  
(BASADO EN UNA HIPOTESIS COMPROBADA)
- INDICADORES PREDICTIVOS
- NO DEBE SER CAUSA DEL OBJETIVO

### C C T



**CUANTIFICACION**

- NIVEL - ALCANZA  
50%
  
- CAMBIO - AUMENTA DE 50% A 75%
  
- CREAR ALGO NUEVO OK  
(INDICADOR NO CUANTITATIVO)  
PRECEDENTES

**DOS NIVELES ESPECIALES**

PROPOSITO

EXITO  
STATUS FINAL DEL PROYECTO  
(SFP)

INSUMOS

PRESUPUESTO

	SFP		
	\$		

FUENTE DE DATOS

ESTADISTICAS DEL GOBIERNO

USO

EVALUACION DE PROGRAMAS  
AMPLIOS, O DE PROYECTOS

DEBILIDAD

NO HAY SUFICIENTE

DESAGREGACION, FRECUENCIA

FUENTE DE DATOS

REGISTROS DE CLINICAS, ESCUELAS

USO

EVALUACION DE PROYECTOS

DEBILIDADES

BAJA CALIDAD GENERAL

FALTA DE ESTANDARIZACION

MUCHO POTENCIAL

FUENTE DE DATOS

CUESTIONARIOS Y ENCUESTAS

USO

EVALUACION DE PROYECTOS, PROGRAMAS, ETC.

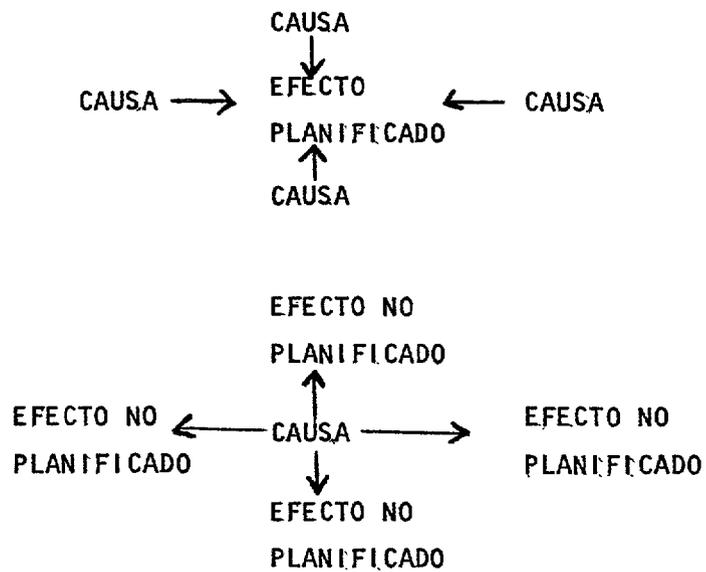
DEBILIDADES

COSTO, MEMORIA, VOLUNTAD, LENGUAJE/CONCEPTOS

## TIPOS DE SUPUESTOS

- ECONOMICOS                      FACTORES
  - CULTURALES                    EXTERNOS
  - POLITICOS                        DE
  - CLIMA                              FACTIBILIDAD
- 
- INFLACION (NO HAY}
  - SEQUIA (NO HAY}
  - APOYO POLITICO (HAY}
  - ACEPTACION

## LA DEBILIDAD DEL MARCO LOGICO



MEDIR LO IMPORTANTE

SI

ENFOCAR ESFUERZOS Y PROYECTOS  
EN LO FACIL DE MEDIR

NO

BUENA EVALUACION/GERENCIA

MALA EVALUACION/GERENCIA

LISTA DE REPASO DEL MARCO LOGICO DEL PROYECTO  
EN BASE A UN RAZONAMIENTO CONCEPTUAL CORRECTO

---

CARACTERISTICAS DE UN "BUEN" MARCO LOGICO

---

1. El proyecto tiene un solo propósito.

---

2. El propósito no es una reiteración de los resultados.

---

3. El propósito está por encima de los intereses administrables del administrador del proyecto.

---

4. El propósito se establece claramente.

---

5. Todos los resultados que se enumeran son necesarios para lograr el propósito.

---

6. Los resultados se establecen claramente.

---

7. Los resultados se designan como resultados.

---

8. Las declaraciones de insumos especifican actividades.

---

9. La meta se establece claramente.

---

10. La relación "si" - "entonces" entre el propósito y la meta constituye el próximo paso lógico en la jerarquía del proyecto -- dos o mas vínculos no se han omitido.

---

11. Las conjeturas que se establecen a nivel de los insumos incluyen las pre-condiciones del proyecto.

---

12. Los resultados, junto con las conjeturas a nivel de propósito, crean el conjunto de condiciones necesarias y suficientes para lograr el propósito.

---

---

13. Las conjeturas a nivel de meta proveen declaraciones funcionales de las condiciones críticas (incluyendo condiciones del propósito de otros proyectos) que se requieren para lograr el propósito.

---

14. La relación entre insumos y resultados es creíble.

---

15. La relación entre resultados y propósito es creíble.

---

16. La lógica vertical del proyecto es adecuada; los tres niveles de relaciones (I-R-P-M), si se revisan simultáneamente, son creíbles.

---

#### CARACTERISTICAS

---

17. Los indicadores del estado final del proyecto son independientes de las declaraciones de resultados.

---

18. Los indicadores del estado final del proyecto miden lo que es realmente importante de la declaración del propósito.

---

19. Los indicadores del estado final del proyecto son objetivamente verificables en todas las dimensiones apropiadas (por ejemplo, cantidad, calidad, tiempo).

---

20. Los indicadores de resultados son también objetivamente verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.

---

21. Los indicadores de meta son objetivamente verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.

---

---

22. La columna de indicadores a nivel de insumos clarifica lo que va a costar el logro del propósito (por ejemplo; cantidad en dólares, mano de obra, equipo y materiales.)

---

23. En la medida que sea necesario, la columna de MOV define claramente cómo se obtendrá información o evidencia difícil de conseguir.

---

24. La declaración de insumos refleja los requisitos para cualquier esfuerzo de recopilación de datos que se esboza en la columna de MOV.

---

Nivel	Planeado (Diseño)	Actual (Evaluación)
<b>META</b>	↑ del 7% en toda la producción de grano	↑ del 9% en toda la producción de grano
<b>PROPOSITO</b>	↑ del 10% en toda la producción de cebada	↓ del 5% en la producción de cebada
<b>PRODUCTOS/ RESULTADOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 100,000 t. de fertilizantes utilizados</li> <li>2. 2,000 t. nuevas de granos de cebada</li> <li>3. 7 agentes extensionistas en el lugar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 100,000 t. de fertilizantes utilizados</li> <li>2. 2,000 t. nuevas de granos de cebada</li> <li>3. 7 agentes extensionistas en el lugar</li> </ol>
<b>INSUMOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrega y entrenamiento en 3 provincias</li> <li>2. Entrega y entrenamiento en 3 provincias</li> <li>3. 400 h. de entrenamiento de extensión</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Entrega y entrenamiento en 3 provincias</li> <li>2. Entrega y entrenamiento en 3 provincias</li> <li>3. 800 h. de entrenamiento para extension</li> </ol>

## EJECICIOS CORTOS SOBRE VINCULOS DE HIPOTESIS

Indique las relaciones de causa/efecto entre las siguientes declaraciones designando con un 1, 2, 3, o 4 al lado de cada declaración. El #1 debe designar la primera actividad que tiene que llevarse a cabo, y los números 2, 3 y 4 los niveles subsiguientes de los objetivos anticipados como resultado de esta actividad.

### I

Construcción de los pozos de almacenamiento.  
Selección de las localizaciones de los pozos.  
Logro de un excedente en la balanza de pagos.  
Logro de un nivel de auto-suficiencia de petróleo.

### II

Aumento en el nivel de ingresos per cápita de los pequeños agricultores.  
Distribución de las semillas.  
Mejoras en el nivel de vida de las áreas rurales del noroeste.  
Aumentos en la producción de trigo.

### III

Agua potable disponible para un 60% de las aldeas en la región sur.  
Reducción en la incidencia de enfermedades debido a impurezas en el agua en la región sur.  
Selección de las localizaciones para establecer los sistemas de purificación de agua.  
Operación de los sistemas de purificación de aguas.

### IV

Aumentos en los ingresos agrícolas.  
Instrucción para los agricultores sobre el uso de los fertilizantes.  
Aumento en la producción por hectárea.  
Aumento en el uso de fertilizantes.

### V

El programa de extensión operando a capacidad.  
Aumento de la producción total de cereales.  
Reclutamiento del personal que hay que capacitar.  
Aumentos en la producción de cebada.

### VI

Las unidades de salud suplen las necesidades médicas de la población local.  
Reducción en las tasas de morbilidad y mortandad en Villa Riva.  
Diseño de cursos de repaso.  
Mejoras en las destrezas médicas del personal de salud.

Determine las hipótesis relacionadas entre la lista de declaraciones a continuación. Es posible que hayan mas de cuatro niveles y mas de un objetivo en cualquiera de los niveles.

VII

Compra de madera para los corrales del ganado.

El impacto de la recesión se reduce y estimula la economía a nivel nacional.

Se contratan carpinteros.

Se diseña el programa de ganadería y mantenimiento de salud.

Se construyen los corrales del ganado y están listos para usarse.

Se obtiene mejor calidad de ganado.

Se logran mejoras en el nivel económico medio de los residentes de la isla.

Ejercicios:      Formulación de Metas

Escoger la (s) mejor (es) meta (s)

Atención:

- A la mayoría de las metas les falta C.C.L.P.  
(Cantidad, calidad, lugar y plazo)
- Una meta no puede ser causa !!

**OBJETIVO:**    Aumento en los ingresos de los pescadores de Guaya-  
bitos.

**METAS:**

- 1) La pesca aumenta en un 10%
- 2) 80% de los pescadores usan mejores redes
- 3) Los ingresos netos aumentaron en un 25% sobre -  
los del año anterior.

**OBJETIVO:**    Disminución en costo neto del transporte granja-mer-  
cado.

**METAS:**

- 1) Construcción de 10 km de caminos para todas las  
condiciones climáticas
- 2) Gastos de transporte disminuidos
- 3) Camiones utilizados para el transporte

**OBJETIVO:**    Hombre en estado de ebriedad

**METAS:**

- 1) El bebió dos botellas de aguardiente
- 2) Habla enredado y camina tambaleando
- 3) Le pega a su mujer
- 4) Tiene la costumbre de beber mucho alcohol
- 5) Su sangre contiene 1% de alcohol

35

**OBJETIVO:** BUEN EQUIPO DE FUTBOL

- METAS:**
- 1) Es el equipo más rápido de la liga
  - 2) El equipo tiene el mejor goleador del año pasado
  - 3) Van ganando el 80% de los partidos este año

**OBJETIVO:** LECHE DE BUENA CALIDAD

- METAS:**
- 1) Vacas comen concentrado y pasto de alto valor nutritivo
  - 2) Leche contiene por lo menos 5 de grasa
  - 3) Consumidores dicen que tiene buen sabor
  - 4) Tiene bajo contenido de bacteria

**OBJETIVO:** CONSUMO PARTICULAR AUMENTADO

- METAS:**
- 1)
  - 2)
  - 3)

**OBJETIVO:** OBRAS DE RIEGO, UNIDADES GANADERAS Y FRUTICULAS ---  
CONSTRUIDAS

- METAS:**
- 1)
  - 2)
  - 3)

**OBJETIVO:** NIVEL DE VIDA AUMENTADO

- METAS;**
- 1)
  - 2)
  - 3)

## EJERCICIOS: (SUPUESTOS)

- 1). HOMBRE MUERTO  
GATILLO APRETADO  
ESTOY CELOSO  
HOMBRE ENCONTRADO CON MI MUJER
- 2). AUMENTO EN LOS INGRESOS DE LOS PESCADORES  
LA PESCA DE LOS PESCADORES AUMENTA EN UN 10%
- 3). PRECIOS REDUCIDOS EN ZONAS RURALES  
TIENDAS RURALES CONSTRUIDAS
- 4). PRODUCCION ALIMENTICIA AUMENTADA  
MAYOR APLICACION DE RECURSOS
- 5). OBRAS DE RIEGO CONSTRUIDAS  
PRESUPUESTO PARA OBRAS DE RIEGO APROBADO
- 6). DISTRIBUCION EQUITATIVA DEL INGRESO  
INGRESO AUMENTADO
- 7). COMERCIALIZACION AUMENTADA  
BODEGAS RURALES CONSTRUIDAS
- 8). NIVEL DE VIDA AUMENTADA  
SERVICIOS DE SALUD, EDUCACION Y NUTRICION INCREMENTADOS
- 9). CONSUMO PARTICULAR AUMENTADO  
PRECIOS REDUCIDOS
- 10). NIVEL DE VIDA AUMENTADO  
CONSUMO PARTICULAR AUMENTADO

## ORDENAMIENTO CAUSA Y EFECTOS DE EVENTOS

Ejercicios individuales

1. Gatillo apretado
  2. Hombre encontrado con mi señora
  3. Yo estoy enojado
  4. Hombre muerto
- 

1. Servicios de salud, educación y nutrición incrementados
  2. Aulas, clínicas, unidades de agua potable, viviendas y albergues construidos.
  3. Nivel de vida aumentado.
- 

1. Consumo particular aumentado
  2. Precios disminuidos
  3. Nivel de vida aumentado
  4. Tiendas rurales construidas
- 

1. Producción no agrícola aumentada
2. Fábricas rurales construidas
3. Desarrollo económico autosostenido
4. Beneficios reinvertidos en la comunidad
5. Comercialización de productos no agrícolas

## CAUSA Y EFECTO: EJERCICIOS EN GRUPO

1. Empleo permanente aumentado
  2. Aprovechamiento más eficiente de recursos de producción
  3. Obras de riego, unidades de ganaderos, frutícolas construidas
  4. Nivel de vida aumentado
  5. Consumo particular aumentado
  6. Ingreso aumentado
  7. Producción alimenticia aumentada
- 
1. Ingreso aumentado
  2. Caminos rurales, electrificación construidos e instalados
  3. Consumo particular aumentado
  4. Nivel de vida aumentado
  5. Comercialización aumentada
  6. Servicios de salud, educación y nutrición recibidos.

# ESTABLECIENDO PRIORIDADES DE EVALUACION

---

		'EVALUABILIDAD'	
		ALTA	BAJA
I m p o r t a n c i a	Alta		
	Baja		

## **DETERMINANDO LA IMPORTANCIA DE UNA INTERROGANTE ADMINISTRATIVA**

---

- **Nivel actual de incertidumbre**
- **Probabilidad de que la información influya en la decisión**
- **Valor potencial (beneficios adicionales o reducción de costos) de tomar la decisión "correcta"**

## **DETERMINANDO LA 'EVALUABILIDAD' DE UNA INTERROGANTE ADMINISTRATIVA**

---

- **Convirtiendo interrogantes o incertidumbres administrativas en preguntas empíricas**
- **Identificando indicadores realistas y fuentes de información**

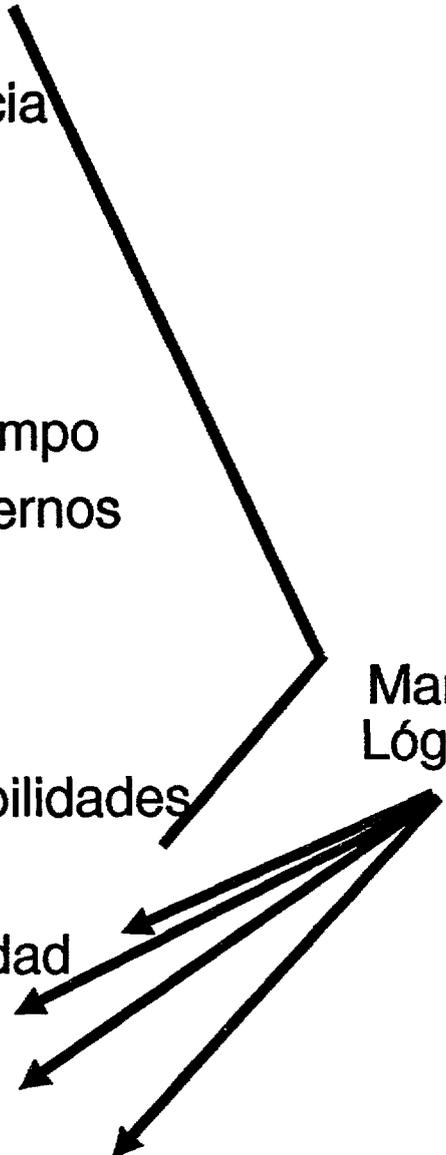
# RESUMEN

---

## Estructura del Diseño de un Proyecto o Programa

- **Objetivos**
  - Claridad y Concordancia
  - Causa/Efecto
- **Indicadores y Metas**
  - Plausibles
  - Cantidad, Calidad, Tiempo
- **Relación con factores externos**
  - Suposiciones
- **Distribución de responsabilidades administrativas**
  - Area de Responsabilidad
  - Contratación
  - Factibilidad
  - Evaluación del Plan

Marco Lógico

A diagram consisting of several arrows pointing from the list items to the 'Marco Lógico' label. One large arrow originates from the 'Objetivos' section and points towards the 'Marco Lógico' label. Three smaller arrows originate from the 'Distribución de responsabilidades administrativas' section and also point towards the 'Marco Lógico' label.

# **TERMINOLOGIA**

---

## **META:**

El objetivo de mayor importancia al que se espera que el proyecto o programa contribuirá.

## **PROPOSITO:**

Lo que esperamos lograr -la resolución de un problema de desarrollo- la "real" o motivación principal para producir el producto o resultado.

## **PRODUCTO O RESULTADO:**

Los resultados específicos y tangibles que el proyecto producirá.

## **INSUMOS:**

Las actividades que deberán llevarse a cabo y/o los recursos necesarios.

# JERARQUIA DE OBJETIVOS

---

Objetivos  
Globales

FIN

← entonces

Lógica

entonces →

PROPOSITO

← si

Resultados  
Directos

si —

PRODUCTOS

— entonces

Actividades y  
Recursos

si —

INSUMOS

— entonces

# NATURALEZA DE LOS OBJETIVOS

- ☞ QUE SON
  - ✓ Metas
  - ✓ Realizaciones
  - ✓ Logros
  - ✓ Metas logradas
- ☞ LO QUE NO SON;
  - ✓ Trabajo
  - ✓ Tareas
  - ✓ Actividades
  - ✓ Medios

# DOS CLAVES PARA ELABORAR OBJETIVOS IMPORTANTES

---

1. Los objetivos deberán ser formulados como acciones terminadas
2. Cuando elabore sus objetivos escoja verbos de acción con fuerza

## DEBIL

Coordinar  
Participar  
Contribuir  
Asistir  
Apoyar  
Mejorar  
Integrar  
Colaborar  
Aumentar  
Organizar  
Aconsejar  
Fomentar

## FUERTE

Establecer  
Ordenar  
Instalar  
Erradicar  
Reducir de la X a la Y  
Aumentar de la X a la Y  
Hacer  
Dirigir  
Llevar a cabo

# CARACTERISTICAS DE INDICADORES BUENOS

- ➡ PLAUSIBLES/RAZONABLES
- ➡ VERIFICABLES
- ➡ ENFOCADOS (Cantidad, Calidad, Tiempo)
- ➡ CUBREN TODO LO IMPORTANTE

47

# TIPOS DE INDICADORES

- Intermedios/provisionales
- A la cabeza
- Indirectos
- Sustitutos
- No detectables

Nivel de propósito = Status al fin del proyecto

Nivel de insumos = Presupuesto

Tipo 1: Nivel

Tipo 2: Cambio en el nivel

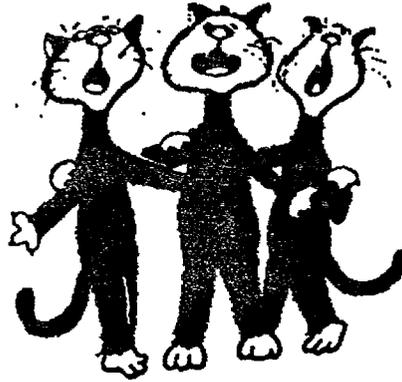
Tipo 3: Proporcionar o crear algo nuevo

# ENFOCANDO EL CUMPLIMIENTO

## PRODUCTOS O RESULTADOS

- ☞ Por qué tomar en cuenta productos o resultados?
- ☞ Por qué no sólo tomar en cuenta productos o resultados?

Fin	Conocimiento	
Propósito	Compromiso	
Productos	Responsabilidad	Seguimiento, influencia, prevenir
Insumos	Autoridad	Seguimiento, influencia, prevenir



## TRES TIPOS DE EVALUACION

---

### DIRIGIDAS POR EL SABER

- hipótesis + suposiciones
- impacto planeado/real
- investigación sobre la evaluación

### DIRIGIDAS POR EL RENDIMIENTO DE CUENTAS

- Cumplimiento
- Entrega de productos o resultados planeados/reales
- Eficiencia y costos

### DIRIGIDAS POR LA TOMA DE DECISIONES



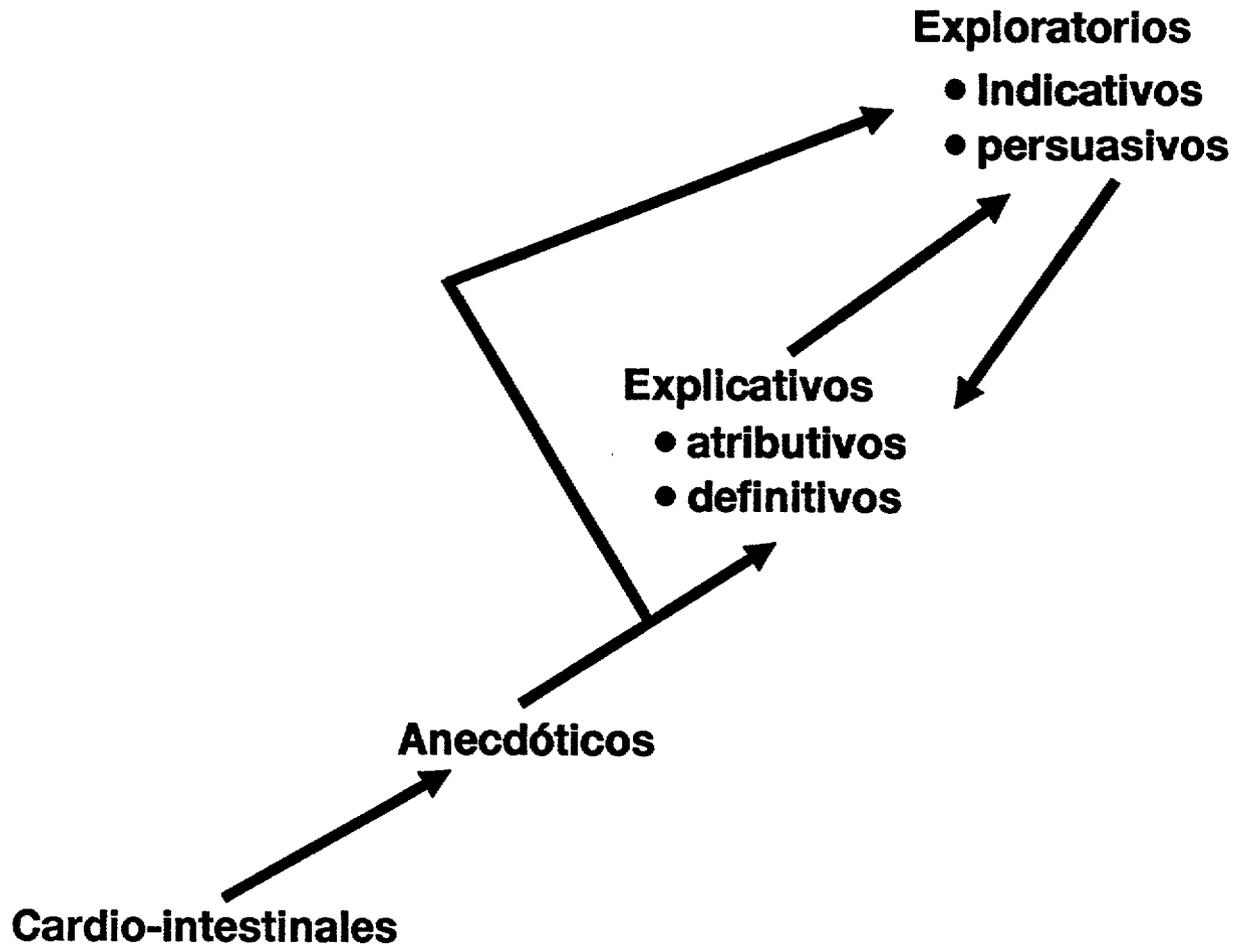
# OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1. Describir
  - Qué ?
2. Explicar
  - Por qué ?
  - A qué se debió?
3. Generalizar o extrapolarizar
  - gente y condiciones "similares"

51

# LOS METODOS EN TRAYECTORIA

---



58

---

---

# METODOS Y PLANIFICACION PARA LA RECOLECCION DE DATOS

---

---

## 1. Métodos básicos

- Datos secundarios
- Datos primarios
  - censos (todo/total)
  - muestra (algunos/todos)
  - estudio de caso (algún/algunos)

## ENFOQUE

	Explicativo	Exploratorio
Cuantitativo	SI	NO
METODOS		
Cualitativo	SI	SI

## II. TIPOS DE MUESTRAS

- Probabilidad

- aleatorio

- estratificada

- enmarcar zonas o otro enfoque de faces múltiples

- Improbable

## IV. ESTUDIOS RAPIDOS DE BAJO COSTO

- Bajo Costo
- Rápidos
- Sistemáticos
- Limitaciones
  - propósitos limitados
  - componentes limitados, egresos y cuestionamientos
  - controles limitados y puntos de medición
  - muestra limitada
  - participación limitada
  - recolección de datos limitada
  - análisis de datos limitado
  - informes limitados
- Ciencia básica contra enfoques globales
- Métodos
  - Informantes claves/mesas redondas de expertos
  - entrevistas en grupo
  - observación (incluyendo uso de indicadores sustitutos)
  - muestreos de pequeña escala
  - estudios de caso
  - análisis de datos administrativos

## ACTIVIDAD ECONOMICA DE UNA GRANJA

[2 quintales a 10 pesos/qq.]

<u>Ventas</u>		<u>20</u>
Bienes y Servicios Comprados de otras empresas; semillas mejoradas, diesel	6	
Valor-Agregado		14
Ingresos de "factores de Producción" utilizados en <u>esta</u> etapa [la granja] de Producción		
Sueldos pagados	9	
Ganancia excedente	5	
Total		14

## Factores de Producción

Trabajo de personas  
Tierra y otros recursos naturales  
Capital

C A S O "A"

Calculen el valor agregado y las ganancias de la empresa

Ventas de Pescado

180 Pesos

Alquiler del terreno de 10  
la bodega

Redes compradas 8

Gasolina comprada 32

Dividendos repartidos 15

Hielo comprado 16

Sueldos pagados 66

C A S O "B"

Calculen los siguientes indicadores:

Rendimiento marginal de inversión

Eficacia en función de recursos

Eficiencia en función de costo

Eficiencia en función de recursos

51

PARTE DEL MARCO LOGICO DE UN PROYECTO

NIVEL	OBJETIVOS	INDICADORES (Todo en un Año)
Propósito	Industria Turística Viable	Ingresos Brutos de Turistas de 100,000 pesos 450 habitaciones ocupadas.
Productos (Ampliaciones de Capacidad)	Hotel construido Personas Capacitadas	500 habitaciones construidas en hotel de 5 estrellas.  100 personas capacitadas en administración hotelera.
Actividades	Construcción del hotel programa de capacitación desarrollado	400 trabajadores calificados o el pago de 40,000 pesos.  Presupuesto de 20,000 pesos para capacitación gastada.

## RESPUESTAS A CASO A

Ventas de Pescado		180
Bienes y servicios comprados de otras empresas		
Redes	8	
Gasolina	32	
Hielo	16	
Subtotal		56
Valor Agregado		124
Ingresos Recibidos por los factores de producción		124
Aquiler de Terreno	10	
Sueldos pagados	66	
Subtotal		76
Ganancia sub-total		48
Dividendos Repartidos	15	
Retenido	33	

EJEMPLOS DE RESPUESTAS

A CASO B

Rendimiento Marginal de Inversión

$$\frac{100,000 \text{ pesos}}{40,000 \text{ pesos} + 20,000 \text{ pesos}} = 6$$

Eficacia en función de Recursos

$$\frac{450 \text{ habitaciones oc.}}{100 \text{ personas capac.}} = \frac{4.5 \text{ hab. ocupadas}}{\text{persona}}$$

Eficiencia en función de Costo

$$\frac{500 \text{ habitaciones}}{40,000 \text{ pesos}} = \frac{1 \text{ hab.}}{80 \text{ pesos}}$$

Eficiencia en función de Recursos

$$\frac{500 \text{ habitaciones}}{400 \text{ trabajadores}} = \frac{1.2 \text{ hab.}}{\text{trabajador}}$$

Sus investigaciones han revelado que:

1. Debido a demoras en la selección de firmas constructoras, y a una escasez inicial de materiales de construcción, asimismo, la falta de conocimiento de métodos modernos de construcción por parte de los equipos locales, se ha atrasado la construcción del aeropuerto y de los cinco primeros hoteles en un año más de lo previsto.

La construcción del segundo grupo de cinco hoteles quedó dentro del plazo programado.

- 2. La construcción de los hoteles costó un total de 50 millones y del aeropuerto 15 millones. El presupuesto del programa de publicidad quedó dentro de lo programado.
3. De los diez hoteles, la construcción de uno nunca se terminó por -- quiebra de la compañía constructora. Otro hotel, después de haberse terminado, quebró por mala gestión y pleitos entre los propietarios.
4. En cuanto a los otros ocho hoteles, funcionaron normalmente. Debido a la depresión económica en el exterior, llegaron en 1981 solamente 20,000 turistas; sin embargo, gastaron un promedio de \$ 1,500 cada uno.
5. Debido a deficiencias en la recolección de impuestos, se ha aumentado el ingreso del gobierno en 1981 solamente en \$ 3,200,000 con respecto a 1978 (antes de la puesta en marcha de los primeros hoteles).
6. El presupuesto de las Secretarías de Salud y Educación se ha aumentado en \$ 2,880,000 en el mismo período.

## **MATRIZ LOGICA PARA LA EVALUACION DE PROYECTOS**

**FIN:** Los proyectos y programas que son desarrollados alcanzan sus propósitos en forma más completa

**PROPOSITO:** Las decisiones en la programación son hechas con información objetiva y adecuada

**PRODUCTOS/  
RESULTADOS:**

- 1. Recolección de datos y análisis completos**
- 2. Huecos de información específica deben ser cubiertos**
- 3. Soluciones a preguntas clave que se presenten en una forma útil y encontrar la manera de tomar decisiones con tiempo y confiabilidad**
- 4. Establecer un clima favorable para el uso de resultados de evaluación**

**INSUMOS:** Establecer necesidades, recolección de datos, hacer análisis (causa/efecto) presentar resultados, conclusiones y recomendaciones

## **FUNCIONES GENERICAS DE LA ADMINISTRACION**

- **Aclarar y compartir objetivos**
- **Aclarar papeles y responsabilidades**
- **Presupuestos e itinerarios reales**
- **Regeneración efectiva de mecanismos**
- **Dirigir el trabajo y trabajar en equipo**

# **CONTENIDO DE LOS TERMINOS DE REFERENCIA**

- I. Descripción de la Actividad**
- II. Propósito de la Evaluación**
- III. Términos de Referencia y Preguntas Claves**
- IV. Métodos y Procedimientos**
- V. Conformación del Equipo de Trabajo**
- VI. Reportes que se Requerirán**
- VII. Presupuesto**

# **ADMINISTRANDO LA EVALUACION**

- 1. Términos de referencia**
- 2. Selección del equipo**
- 3. Coordinación**
- 4. Planeando horarios de trabajo/entregas**
- 5. Primer bosquejo**
- 6. Plan de revisión**
- 7. Calcular tiempo de redacción contra tiempo de investigación**
- 8. Borrador del reporte**
- 9. Tiempo para revisiones**
- 10. Presentaciones de los resultados**

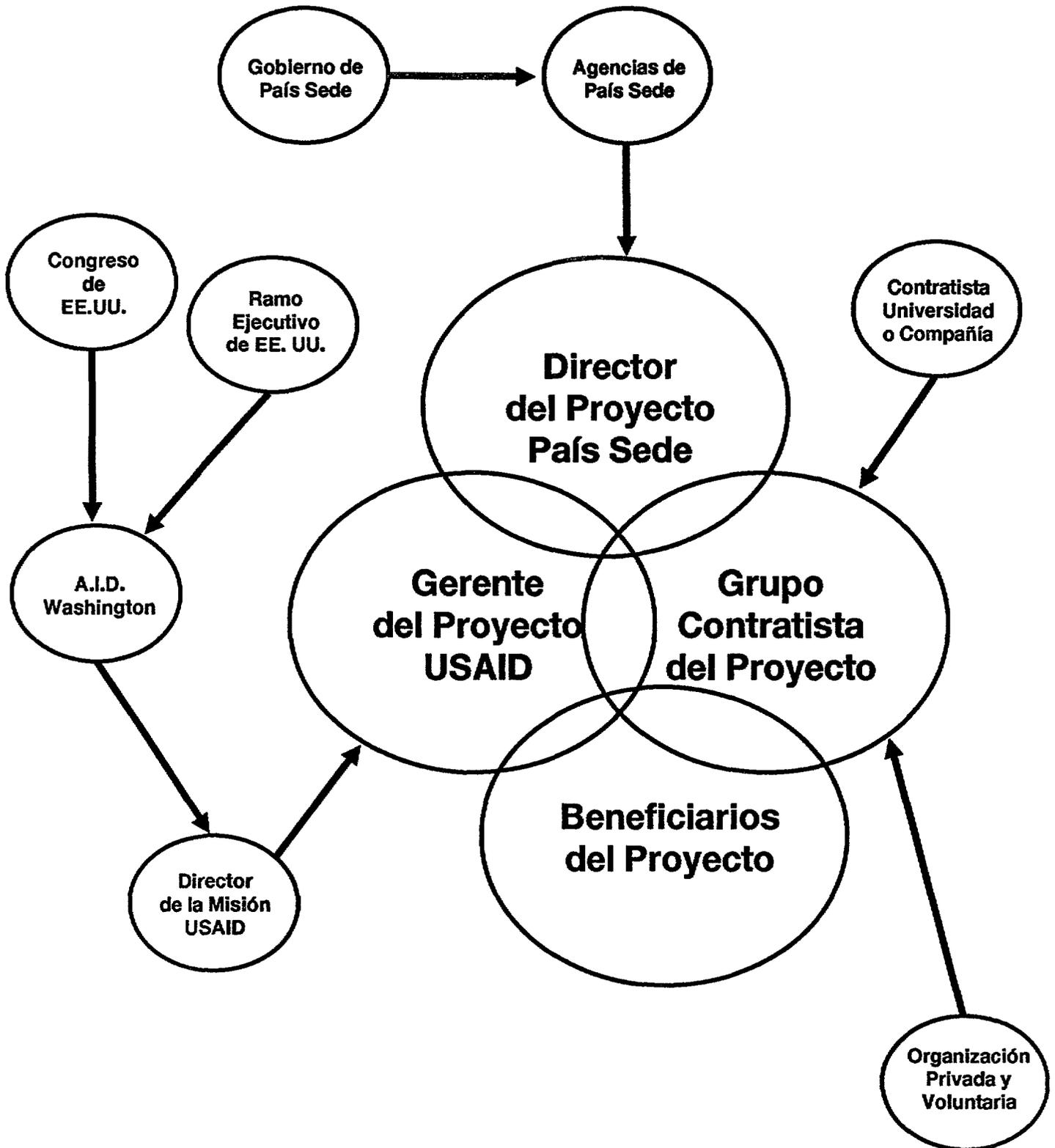
## DISTRIBUCION ILUSTRATIVA DE RECURSOS DE VARIOS ESTUDIOS DE ETAPAS/ACTIVIDADES

Etapa	Total costo del estudio	Desglose de etapas en actividades/costo	Costo
	%	Actividad	%
I. PLANIFICACION	15	Lograr Acuerdos en Objetivos Procedimientos, Remesas, Itinerarios y Presupuestos.	60
		Establecer detalladamente las necesidades de información	40
		<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
II. PREPARACION DEL ESTUDIO	20	Seleccionar entrevistadores	5
		Seleccionar y preparar localidades	15
		Establecer procedimientos de trabajo	20
		Entrenar al personal y a los entrevistadores	25
		Probar los métodos de recolección	15
		Desarrollar un Plan de Análisis	20
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		
III. IMPLEMENTACION DEL TRABAJO	30	Proveer coordinación y administración	20
		Encargarse de la recolección	50
		Mantener control de calidad	20
		Completar el procesamiento de datos preliminar	10
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		
IV. ANALISIS	15	Preparar análisis preliminar	65
		Retroalimentación y revisión del análisis	35
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		
V. REPORTANDO	20	Escribir reporte	70
		Presentar Resultados	30
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		

## **OBJETIVOS**

- **Mejorar calidad y relevancia de resultados**
- **Desalentar la crítica**
- **Mejorar probabilidad de que las recomendaciones sean aceptadas**
- **Contribuir al trabajo en equipo**
- **Fortalecer la capacidad institucional**

# EN COLABORACION CON EL PROYECTO DE EVALUACION



# MATRIZ PARA ANALIZAR OPCIONES PARA LA COLABORACION

**Fase/Propuesta**

**PARTICIPANTES**

- I. Diseño**
  - Seleccionar proyectos
  - Identificar dudas y preocupaciones
  - Determinar estudio del diseño, términos de referencia, equipo, tiempo
  
- II. Implementación**
  - Análisis de datos
  - Recolección de datos
  - Proporcionar datos
  - Proporcionar dinero, acceso y logística
  - Llevar a cabo estudios relacionados
  
- III. Evaluación**
  - Editar y/o distribuir un reporte
  - Recibir recomendaciones específicas
  - Participación en discusiones y repasos

	1	2	3	4	5	6	7

*69*

LA FORMULA DEL VALOR ACTUAL ES:

$$\text{VALOR ACTUAL} = \frac{\text{VALOR FUTURO}}{(1 + i)^{t - 1}}$$

USEN LA INFORMACION EN EL CUADRO ABAJO PARA CALCULAR  
LOS VALORES ACTUALES EN CASOS 2, 3 Y 4.

ELEMENTO EN LA FORMULA DEL VALOR ACTUAL

$$(1 + i)^{(t - 1)}$$

t	i =	10.0%	30.0%	40.0%
1		1.00	1.00	1.00
2		1.10	1.30	1.40
3		1.21	1.69	1.96
4		1.33	2.20	2.74

CASO 1: VALOR

	AN/O	BENEFICIOS	COSTOS	BENEFICIOS NETOS	
	1990	1	0	100	(100)
	1991	2	75	20	55
	1992	3	75	20	55
	1993	4	75	20	55
	TOTAL		225	160	65

-----  
CASO 2: VALOR NETO ACTUAL, TASA DE DESCUENTO = 10.00%

	AN/O	BENEFICIOS	COSTOS	BENEFICIOS NETOS	VNA	
	1990	1	0	100	(100)	(100)
	1991	2	75	20	55	50
	1992	3	75	20	55	
	1993	4	75	20	55	
	TOTAL		225	160	65	37

-----  
CASO 3: VALOR NETO ACTUAL, TASA DE DESCUENTO = 40.00%

	AN/O	BENEFICIOS	COSTOS	BENEFICIOS NETOS	VNA
	1990	1	0	100	(100)
	1991	2	75	20	55
	1992	3	75	20	55
	1993	4	75	20	55
	TOTAL		225	160	65

-----  
CASO 4: VALOR NETO ACTUAL, TASA DE DESCUENTO = 30.00%

	AN/O	BENEFICIOS	COSTOS	BENEFICIOS NETOS	VNA
	1990	1	0	100	(100)
	1991	2	75	20	55
	1992	3	75	20	55
	1993	4	75	20	55
	TOTAL		225	160	65

CASO 1: VALOR

	AN/O	BENEFICIOS	COSTOS	BENEFICIOS NETOS	
	1990	1	0	100	(100)
	1991	2	75	20	55
	1992	3	75	20	55
	1993	4	75	20	55
<b>TOTAL</b>			225	160	65

CASO 2: VALOR NETO ACTUAL, TASA DE DESCUENTO = 10.00%

	AN/O	BENEFICIOS	COSTOS	BENEFICIOS NETOS	VNA	
	1990	1	0	100	(100)	(100)
	1991	2	75	20	55	50
	1992	3	75	20	55	45
	1993	4	75	20	55	41
<b>TOTAL</b>			225	160	65	37

CASO 3: VALOR NETO ACTUAL, TASA DE DESCUENTO = 40.00%

	AN/O	BENEFICIOS	COSTOS	BENEFICIOS NETOS	VNA	
	1990	1	0	100	(100)	(100)
	1991	2	75	20	55	39
	1992	3	75	20	55	28
	1993	4	75	20	55	20
<b>TOTAL</b>			225	160	65	(13)

CASO 4: VALOR NETO ACTUAL, TASA DE DESCUENTO = 30.00%

	AN/O	BENEFICIOS	COSTOS	BENEFICIOS NETOS	VNA	
	1990	1	0	100	(100)	(100)
	1991	2	75	20	55	42
	1992	3	75	20	55	33
	1993	4	75	20	55	25
<b>TOTAL</b>			225	160	65	(0)

## **PROBLEMAS FRECUENTES**

- **Resultados sin recomendaciones (inútiles)**
- **Recomendaciones sin resultados (irresponsables)**

**En qué resultados (hechos, evidencia) se basa?**

**Qué conclusiones y recomendaciones saca de esos resultados?**



**“Encontramos que ..... (hechos)”**

**“Esto nos llevó a determinar que  
..... (interpretaciones/teorías)”**

**“En base a estas conclusiones sugerimos que  
..... (recomendaciones)”**

<b>Terminología del Estudio</b>	<b>Lenguaje Normal</b>	<b>Término Médico</b>	<b>Término Legal</b>
<b>Resultados</b>	<b>"Hechos"</b>	<b>Síntomas</b>	<b>Evidencia</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>"Interpretaciones"</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Veredicto</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>"Acciones a tomar"</b>	<b>Receta Médica</b>	<b>Sentencia o Disposición</b>

<b>Resultado</b>	<b>50% de la producción nueva se desperdicia en los campos</b>
<b>Conclusión</b>	<b>Capacidad inadecuada de entrega del campo al mercado</b>
<b>Recomendación</b>	<b>Concentrar programas de obras públicas en desarrollar caminos a los lugares afectados</b>

Nivel	Planeado (Diseño)	Actual (Evaluación)
METAL	↑ del 7% en toda la producción de grano	↑ del 9% en toda la producción de grano
PROPOSITO	↑ del 10% en toda la producción de cebada	↓ del 5% en la producción de cebada
PRODUCTOS/ RESULTADOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 100,000 t. de fertilizantes utilizados</li> <li>2. 2,000 t. nuevas de granos de cebada</li> <li>3. 7 agentes extensionistas en el lugar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 100,000 t. de fertilizantes utilizados</li> <li>2. 2,000 t. nuevas de granos de cebada</li> <li>3. 7 agentes extensionistas en el lugar</li> </ol>
INSUMOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrega y entrenamiento en 3 provincias</li> <li>2. Entrega y entrenamiento en 3 provincias</li> <li>3. 400 h. de entrenamiento de extensión</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Entrega y entrenamiento en 3 provincias</li> <li>2. Entrega y entrenamiento en 3 provincias</li> <li>3. 800 h. de entrenamiento para extensión</li> </ol>

<b>F</b>	<b>C →</b>	<b>R</b>
<b>1.A.</b> <b>1.B.</b> <b>1.C.</b>	<b>1.</b>	<b>1.A.</b> <b>1.B.</b>
<b>2.</b>	<b>2.A.</b>	<b>2.</b>
<b>3.A.</b> <b>3.B.</b> <b>3.C.</b> <b>3.D.</b>	<b>3.</b>	<b>3.A.</b> <b>3.B.</b>

## **RESULTADO, CONCLUSION O RECOMENDACION ?**

- A la gente no se le motiva para asistir a clínicas**
- Aumento del 50% en la demanda de planificación familiar en la ciudad X**
- Mejoramiento en el trato del turismo por agentes aduanales**
- Fijar política de aumento de precios**
- Es factible la construcción de una presa en Río Blanco**
- El curso de entrenamiento fué muy efectivo**
- El uso del transporte colectivo ha disminuido en un 5%**
  
- Qué es? — resultado, conclusión o recomendación**
- Si es un resultado, qué conclusión o recomendación podría seguir ?**
- Si es una conclusión o recomendación, en qué resultados se basaría ?**

# **DIEZ REGLAS PARA MEJORAR LA UTILIZACION DE LOS RESULTADOS DE EVALUACION**

- **Formar una clientela sobre la marcha**
- **Dirigirse a las preguntas administrativas explícitamente**
- **Incorporar reacciones al reporte preliminar en el reporte final**
- **R → C → R**
- **Resúmenes Ejecutivos**
- **Agradable presentación y estilo para leer**
- **Gráficas, tablas y cuadros de fácil comprensión para los usuarios**
- **Fotografías, videos, caricaturas, citas, cuentos, etc.**
- **Presentaciones orales efectivas y repases ejecutivos**
- **Talleres de trabajo para la utilización de la información**

## **RESULTADO, CONCLUSION O RECOMENDACION ?**

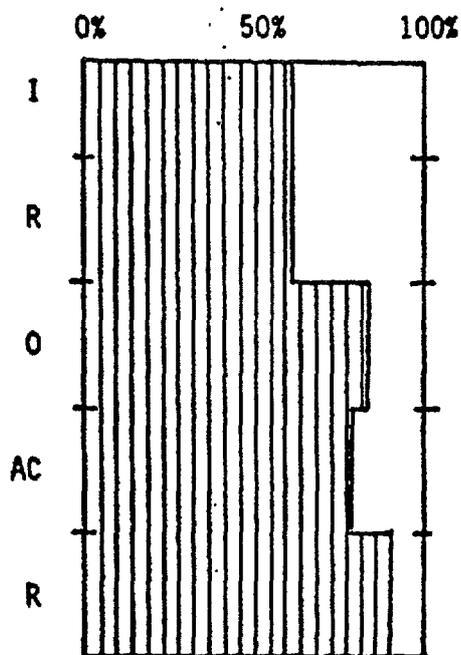
- A la gente no se le motiva para asistir a clínicas**
- Aumento del 50% en la demanda de planificación familiar en la ciudad X**
- Mejoramiento en el trato del turismo por agentes aduanales**
- Fijar política de aumento de precios**
- Es factible la construcción de una presa en Río Blanco**
- El curso de entrenamiento fué muy efectivo**
- El uso del transporte colectivo ha disminuido en un 5%**
  
- Qué es? — resultado, conclusión o recomendación**
- Si es un resultado, qué conclusión o recomendación podría seguir ?**
- Si es una conclusión o recomendación, en qué resultados se basaría ?**

## CASOS

- 1.) Decisión = Si/no y diseño de la Fase II del Proyecto de Carreteras Rurales en Nepal.  
Tema = Impacto de las carreteras que se construyan en la Fase I, especialmente para la población pobre.
- 2.) Decisión = Posible rediseño del programa de educación por satélite de Alaska.  
Temas = Grado de participación actual y nivel de satisfacción de los participantes actuales; posibles enfoques para mejorar el nivel de participación y los niveles de satisfacción.
- 3.) Decisión = La decisión del gobierno patrocinante de aumentar las inversiones en las clínicas rurales de Kenya.  
Temas = ¿Quién usa las clínicas y cuál es la calidad de los servicios que reciben?
- 4.) Decisión = Decisión del Congreso de designar ciertas cantidades para la sobrevivencia de niños en Africa.  
Temas = Magnitud del problema; efectividad de los esfuerzos de la AID.
- 5.) Decisión = Decisión de la AID en Washington de continuar/reducir/abandonar o re-encausar las inversiones para investigación agrícola en Africa.  
Temas = Impacto de los esfuerzos en el pasado de la AID, otros donantes y los gobiernos de los países patrocinadores.
- 6.) Decisión = La decisión del país patrocinador de aumentar el precio de la producción de arroz en Sierra Leona.  
Temas = Probables efectos en los consumidores urbanos (tanto en el consumo como en la nutrición).
- 7.) Decisión = Posibles acciones para mejorar la educación secundaria en Senegal.  
Tema = ¿Qué cambios serían mas efectivos?
- 8.) Decisión = La decisión de la AID y el Congreso de apoyar la estrategia de desarrollo que promueve el sector privado en la República Dominicana.  
Tema = Efectos en las necesidades básicas de los pobres.

## 5 - DIAGRAMA DE CONGRUENCIA

Un Diagrama de Congruencia es una herramienta eficiente para sacar conclusiones y formular recomendaciones de base en una evaluación.



El 100% representa lo programado o esperado.

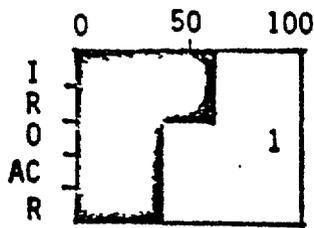
La sombra dentro de la tabla representa lo realizado.

El diagrama de congruencia se utiliza para resumir los datos de un proyecto, una micro-región o un grupo de proyectos que se parecen. Nótese que el Diagrama de Congruencia incluye datos proviniendo del Sistema de Seguimiento (datos sobre Recursos, Ampliación de Capacidad y Operaciones).

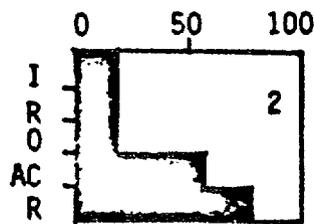
TEMA: DIAGRAMA DE CONGRUENCIA

Consiste en la comparación de lo programado contra lo realizado

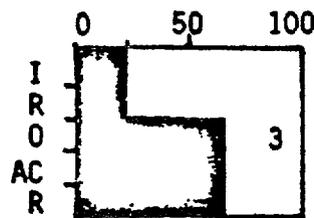
Ejemplos:



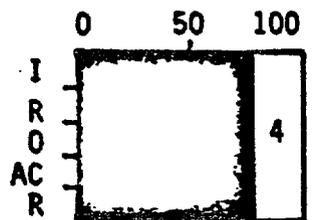
En este ejercicio se supone una baja aplicación de los tres primeros niveles, sin embargo los resultados y el impacto son buenos; lo que significa que hay otra fuerza externa de éxito.



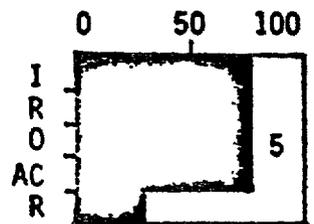
En este ejemplo existe una buena aplicación de recursos y ampliación de la capacidad pero los niveles de operación, resultados e impacto son bajos, lo que quiere decir que hay fracaso gerencial.



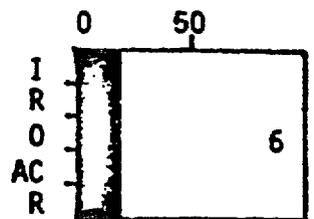
En este ejemplo se deduce que existe buena dirección - porque los 3 primeros niveles fueron debidamente aprovechados, sin embargo los resultados y el impacto del proyecto son bajos, lo que quiere decir que el diseño no es bueno.



Implica éxito aparente ya que todos los niveles han alcanzado buen grado de desarrollo



Este ejercicio supone una baja aplicación de recursos y un buen grado de desarrollo de los demás niveles, - lo que quiere decir que existe un director competente.



Esto implica carencia de proyectos porque todos los niveles están con bajo grado de desarrollo.

84

TAREAS:

1. Haga la matriz lógica del proyecto original, incluyendo todos los niveles del caso, los objetivos en cada nivel, las metas cuantificadas y los supuestos más importantes.
2. Resuma la evaluación del proyecto en un diagrama de congruencia.
3. Comenta sus conclusiones respecto a las desviaciones entre lo programado y lo realizado (¿Qué supuestos han fallado?).
4. Recomienda las acciones prioritarias a tomar para que el proyecto al cance más plenamente sus objetivos originales.

45