



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

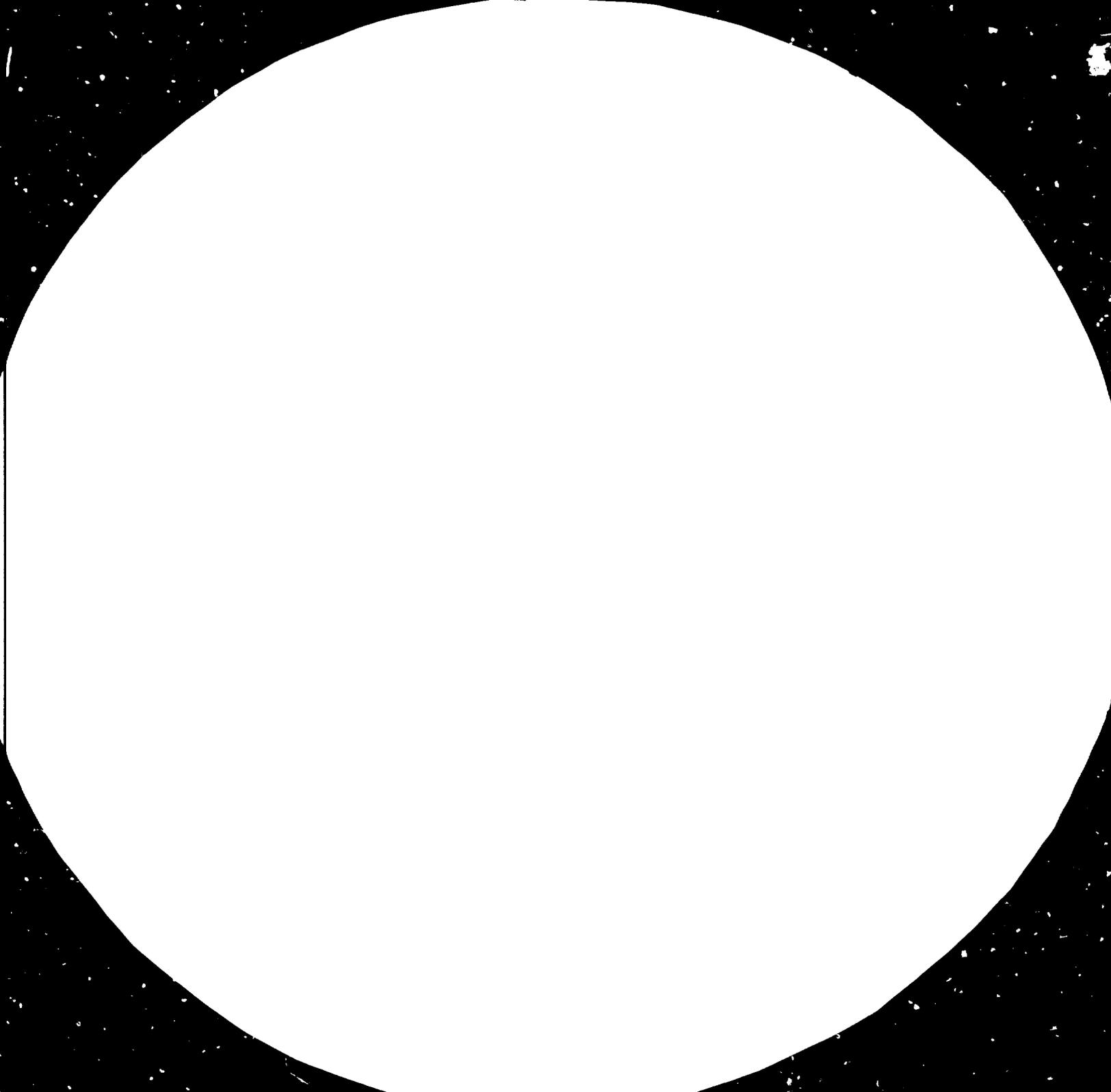
FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org





1 28



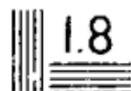
32



36



40



MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART
NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-1963-A
STANDARD REFERENCE MATERIAL 2500
ANALOGUE TEST CHART TYPE 1

11094-S

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

Distr.
LIMITADA
UNIDO/PC.31/Rev.1
25 mayo 1984
ESPAÑOL
Original: INGLES

DISEÑO Y EVALUACION

Manual de normas, procedimientos y directrices
para proyectos y programas
ejecutados por la ONUDI

Volumen 1 – PROYECTOS

Preparado por la
División de Coordinación de Políticas

*El presente documento es traducción de un texto que no ha pasado por los servicios de edición de la Secretaría.

DISEÑO Y EVALUACION

**Manual de normas, procedimientos y directrices
para proyectos y programas
ejecutados por la ONUDI**

Volumen 1 – PROYECTOS

**Preparado por la
División de Coordinación de Políticas**

Prefacio

Los encargados de diseñar el sistema de evaluación interna de la ONUDI, conscientes del intenso trabajo y de las muchas exigencias que pesan sobre los funcionarios de la sede y el personal que trabaja sobre el terreno, han procurado que el sistema de autoevaluación de proyectos sea lo más flexible y sencillo posible y que complemente y suplemente los requisitos del PNUD. El rendimiento del mismo se somete a examen una vez al año para eliminar redundancias y exigencias marginales, aclarar la orientación dada, perfeccionar la capacitación en materia de diseño y evaluación de proyectos e introducir mejoras necesarias a fin de lograr una utilización más efectiva de la evaluación como instrumento de gestión. Pese a estos esfuerzos, el desarrollo no es un proceso sencillo o reiterativo, y los proyectos vastos, diseñados con el propósito explícito de producir cambios en condiciones diversas y dinámicas son empresas complicadas y arriesgadas, que a veces exigen técnicas de gestión complejas y que demandan mucho tiempo. En consecuencia, será necesario sopesar cuidadosamente estas variables al decidir cuánto tiempo, dinero y esfuerzo se dedicará al diseño y evaluación de determinado proyecto, incluidas las instancias del gobierno interesado. En todo caso, los funcionarios de la ONUDI han de tener presente que la finalidad primordial de un diseño acertado y de una evaluación sistemática es mejorar las posibilidades de éxito del proyecto y sus repercusiones para la población del mundo en desarrollo, que ha de beneficiarse con el proceso de industrialización.

VOLUMEN I - PROYECTOS

Indice

	<u>Página</u>
PREFACIO	ii
PROLOGO	vii
Antecedentes	vii
Finalidad	viii
Manera de cómo utilizar el manual	viii
Alcance	viii
DISEÑO DE PROYECTOS Y PLANIFICACION DEL TRABAJO	1
1.0 Introducción	1
1.1 Definiciones	1
1.2 La clave de una gestión de proyecto eficaz	1
1.3 ¿Por qué es necesario el diseño para la evaluación?	2
2.0 Normas	2
2.1 ONUDI	2
2.2 PNUD	3
3.0 Requisitos y procedimientos	4
3.1 ONUDI	4
Diseño	4
Planificación en el trabajo	5
Directrices	5
3.2 PNUD	5
4.0 Directrices	6
4.1 El ciclo de gestión	6
<u>Ilustración 1</u> - Ciclo de gestión	7
4.2 Fases del proyecto	6
4.3 Elementos y niveles principales de la lógica de diseño	8
<u>Ilustración 2</u> - Entorno de un proyecto de la ONUDI	11
4.4 ¿Cómo determinar la función del proyecto?	10
4.5 El enfoque "modular"	14
<u>Ilustración 3</u> - Un "módulo de servicio"	15
<u>Ilustración 4</u> - Resultados	18
4.6 Ejemplos de resultados de proyectos de establecimiento institucional	17
<u>Ilustración 5</u> - Hoja de trabajo para módulos de servicio IB	19
4.7 Factores externos	22
<u>Ilustración 6</u> - Matriz preliminar	23
4.8 Mediciones predeterminadas y objetivos	24
Tipos	24
Datos de partida	25
Indicadores de progreso	25
Indicadores de cumplimiento	25
Indicadores de situación final de proyecto	26
Las mediciones del impacto	26
Características generales	27
<u>Ilustración 7</u> - La "lógica" de un proyecto sobre el terreno ejecutado por la ONUDI	28
4.9 Manera de preparar un plan de trabajo	27
<u>Ilustración 8</u> - Esquema de Gantt para visualizar hitos	31

Indice (cont.)

	<u>Página</u>
5.0 El círculo se cierra	33
5.1 El contexto del diseñador de proyecto	33
<u>Ilustración 9</u> - El contexto del diseñador de proyecto	35
5.2 Ejecución	34
5.3 Retroinformación	34
5.4 Revisiones	34
5.5 Una matriz completa	36
<u>Ilustración 10</u> - Matriz de diseño de proyecto	37
SUPERVISION, EVALUACION Y EXAMEN	38
6.0 Diferencias y similitudes	38
<u>Ilustración 11</u> - Exposición	39
6.1 La supervisión	38
6.2 La evaluación	38
6.3 La reunión de evaluación tripartita	38
7.0 Directrices	38
7.1 ONUDI	38
7.2 PNUD	41
8.0 Requisitos y procedimientos	42
8.1 Evaluación interna	42
8.1.1 De cumplimiento	42
8.1.2 Evaluación final	43
8.1.3 Evaluación a fondo	45
8.1.4 Capacitación colectiva	45
Definición y finalidad	45
Alcance de la evaluación	46
Ambito de la ONUDI	46
Autoevaluación	47
8.1.5 Gestión de sistemas	48
Normas y cumplimientos de normas	48
Perfeccionamiento y apoyo	49
Utilidad	49
8.2 Actividades tripartitas	49
8.2.1 Supervisión	49
8.2.2 Evaluación a fondo	50
8.2.3 Evaluación tripartita	50
8.2.4 Evaluación a posteriori	51
9.0 Directrices para preparar y efectuar evaluaciones	51
9.1 Evaluación interna	51
9.1.1 Características generales	51
9.1.2 Procedimiento para efectuar una evaluación de cumplimiento	53
El asesor técnico principal o el coordinador nacional del proyecto	53
El alto asesor industrial extrasede	56
El Oficial técnico/de apoyo directo	57
El jefe de subdivisión/jefe de sección	57
El Representante Residente	58

Indice (cont.)

	<u>Página</u>
9.1.3 Manera de efectuar una evaluación final en la ONUDI	58
Finalidad	58
Asesor técnico principal/coordiador nacional del proyecto u otro personal sobre el terreno	59
El Alto Asesor Industrial Extrasede	60
El funcionario técnico/de apoyo directo	61
El Jefe de subdivisión/sección	61
El Representante Residente	62
9.1.4 Diferencias entre la evaluación de cumplimiento y la evaluación final	62
9.1.5 Directrices especiales para la capacitación colectiva	63
Elementos principales de un proyecto de capacitación colectiva	63
<u>Ilustración 12</u> - "Lógica" de un proyecto de capacitación de la ONUDI	64
Explicación de niveles	63
Autoevaluación	65
Evaluación en profundidad	65
<u>Ilustración 13</u> - Importancia crítica de la capacitación	68
9.2 Revisión tripartita	69
9.2.1 Participación en una reunión de revisión tripartita	69
Modificaciones recientes	69
Nuevo centro de interés	69
Preparación	70
Representación en las reuniones revisión tripartita y forma de efectuarlas	70
Formato del informe sobre revisión tripartita	71
Contenido	71
Recomendación de una evaluación en profundidad	72
9.2.2 Manera de efectuar una evaluación en profundidad	72
Antecedentes	72
Planificación y preparación	73
Realización de la evaluación	75
AYUDA ADICIONAL DISPONIBLE	78
10.0 Los apéndices del manual	78
11.0 Otras fuentes	78
12.0 Orientación y capacitación	78
13.0 Servicios de consulta y apoyo	79
14.0 Pedidos y sugerencias	80

Indice (cont.)

APENDICES

- I. Glosario de términos relativos a diseño y evaluación de proyectos
- II. División de Coordinación de Políticas - Memorando interno de 20 de mayo de 1982 y de 28 de junio de 1982
- III. Criterios para el diseño y el examen previo de proyectos de cooperación técnica
- IV. Lista-guía para el diseño y evaluación de proyectos de desarrollo institucional
- V. Errores comunes en el diseño de proyectos y maneras de evitarlos
- VI. Sistema de evaluación interna de la ONUDI
- VII. Sistema de evaluación interna de la ONUDI
- VIII. Sistema de evaluación interna de la ONUDI
- IX. Formulario de revisión del proceso de autoevaluación
- X. Lista guía para identificar factores de cumplimiento importantes
- XI. Evaluación de un programa de capacitación colectiva
- XIIa) Evaluación de determinados proyectos en curso
- XIIb) Esquema de mandato para misiones especiales de evaluación de proyecto
- XIIc) Esbozo de informe (de una misión) de evaluación de proyecto
- XIII. Bibliografía anotada sobre diseño y evaluación de proyectos
- XIV. Nota al personal de evaluación de la ONUDI

PROLOGO

Antecedentes

La Secretaría de la ONUDI viene realizando evaluaciones desde comienzos del decenio de 1970. La supervisión exacta de los proyectos sobre el terreno ha constituido una parte importante de la gestión de proyectos. Sin embargo, desde la publicación de las "Nuevas dimensiones" por el Consejo de Administración del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en 1975, y de pautas análogas por la Junta de Desarrollo Industrial, se ha acentuado el interés por la calidad y la pertinencia de los resultados que se obtengan de las actividades de cooperación técnica. La evaluación misma ha adquirido una nueva importancia en este contexto y junto con ella, el mejoramiento del diseño de los proyectos.

Para sustentar este interés por los resultados, en 1976 se creó en la ONUDI una Dependencia de evaluación, la cual inició los trabajos preparatorios necesarios para diseñar un sistema de evaluación interna que sirviese como instrumento de gestión y reconociese también las necesidades y limitaciones propias de la ONUDI. Paralelamente a este esfuerzo, la Dependencia Común de Inspección distribuyó los documentos JIU/REP/79/2, Pautas Iniciales para los Sistemas de Evaluación Interna de las Organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas, y JIU/REP/78/5, Glosario de Términos de Evaluación, que han sido de utilidad para la armonización del sistema de la ONUDI con otros dentro del marco de las Naciones Unidas.

La Comisión Permanente de la Junta de Desarrollo Industrial de la ONUDI se ha interesado desde su creación por la evaluación de las actividades de la Organización. Tras examinar varios informes de la Secretaría relativos a un sistema de evaluación interna, la Comisión, en su 15º período de sesiones, recomendó a la Junta de Desarrollo Industrial que pidiera al Director Ejecutivo que estableciera, para la primavera de 1982, un sistema de evaluación interna de conformidad con las directrices anteriormente presentadas. Como parte de ese proceso se elaboró y distribuyó un manual de evaluación.

En la presente publicación se revisa y se amplía el manual inicial (UNIDO/PC.31) para convertirlo en un manual de pautas, procedimientos y directrices para el diseño y evaluación de proyectos; entre otras cosas, se han incorporado en él los cambios y mejoras introducidos en el sistema de autoevaluación de la ONUDI a base de la experiencia adquirida durante un año de funcionamiento, con el propósito expreso de vincular más estrechamente este proceso a la toma de decisiones -esto es, la utilización en la gestión de los resultados de la evaluación- y asegurar al mismo tiempo la armonización con los requisitos del PNUD en materia de evaluación sobre el terreno. Además, se le ha hecho extensivo a los programas de capacitación colectiva.

El presente volumen se ocupa sólo de los proyectos de cooperación técnica sobre el terreno y los proyectos de capacitación colectiva. En el volumen II, que aún no está preparado, se impartirán instrucciones y directrices similares para el diseño y evaluación de otras actividades de la ONUDI, principalmente a nivel de programa.

Finalidad

Las directrices para el diseño y evaluación de proyectos contenidas en este volumen tienen por objeto ayudar a los funcionarios de la secretaría y al personal sobre el terreno a aplicar el sistema de evaluación aprobado, inclusive su relación con el diseño y dentro del marco tripartito, con los siguientes objetivos concretos:

- mejorar la calidad y utilidad del diseño de proyecto a los efectos de la gestión;
- aumentar la eficiencia y eficacia en la ejecución de los proyectos en curso;
- establecer los parámetros de las responsabilidades de la ONUDI respecto de la ejecución de proyectos,
- registrar los resultados de los proyectos que se están ultimando y determinar las medidas de seguimiento apropiadas; e
- identificar las medidas necesarias para asegurar, mantener y/o aumentar el impacto deseado de los proyectos terminados.

Manera de cómo utilizar el manual

El componente de autoevaluación del sistema de evaluación interna de la ONUDI está concebido para ofrecer un máximo de flexibilidad con respecto al tiempo, los recursos y los esfuerzos necesarios. Asimismo, añade una dimensión nueva al concepto de gestión de proyectos, concentrada en los resultados del proyecto y en su utilización. Se reconocen los límites de la autoevaluación y se ha prestado especial atención a la función sumamente importante del personal sobre el terreno, incluidos los Altos Asesores Industriales Extrasede, que son los que están en más estrecho contacto con las operaciones del proyecto. Las instrucciones para la preparación del informe de evaluación de proyecto (IEP) tienen por objeto facilitar tanto la propia evaluación como el examen de sus resultados. Las principales secciones dedicadas al diseño y a la evaluación se han organizado de tal forma que abarcan las normas, los requisitos y procedimientos en vigor y las directrices. Otros capítulos y apéndices tienen por objeto ayudar a los encargados de los proyectos no sólo a cumplir su cometido sino a explicar por qué se ha formulado este nuevo sistema, cómo se inscribe en el ciclo de gestión y cómo debe funcionar. Para facilitar la consulta y la utilización se ha incluido un Índice pormenorizado. Se sugiere, sobre todo a los nuevos funcionarios de la ONUDI, que, antes de utilizar el presente manual, estudien el glosario de términos de diseño y evaluación de proyectos que figura en el Apéndice I.

Alcance

En el Volumen I, centrado en los proyectos de cooperación técnica, se aborda en primer lugar el tema del diseño de proyectos y la planificación del trabajo. Es sumamente difícil preparar un buen proyecto, o lograr su aprobación, si no se entiende cuál es la metodología apropiada. Cuando un proyecto está mal diseñado, es más probable que su gestión también sea deficiente, que

no se presten a supervisión y evaluación de los objetivos, y que aumenten las posibilidades de mal resultado. Al cambio, un proyecto bien diseñado, esto es, que satisfaga las exigencias y normas usuales, permite supervisar y evaluar los adelantos logrados y cuenta con más posibilidades de éxito. Se resumen sucintamente las políticas de la ONUDI y el PNUD sobre el diseño de proyectos junto con los requisitos y procedimientos respectivos. A continuación se indicarán directrices sobre diseño de proyecto, de conformidad con el concepto de marco lógico que ya se utiliza corrientemente en todo el sistema de las Naciones Unidas. Se presentan y explican los principales elementos de este enfoque (insumos, actividades de ejecución de los proyectos, resultados, objetivos del proyecto y objetivos para el desarrollo) y se incluye una sección especial dedicada a la manera de preparar un plan de trabajo.

En la segunda parte del Volumen I se abordan los temas de la supervisión, la evaluación y revisión, inclusive sus diferencias y semejanzas. Se sintetizan las políticas, requisitos y procedimientos de estas tres actividades. El tratamiento se hace extensivo a los proyectos de capacitación colectiva. Varias secciones de carácter práctico están dedicadas a una autoevaluación del cumplimiento como fase previa a la revisión tripartita, la evaluación final y la evaluación a fondo.

En una sección especial se estudian los "exámenes" de proyectos con arreglo al sistema tripartito. En los apéndices figuran las directrices existentes que merecen ser señaladas a la atención de los encargados del diseño o la evaluación de los proyectos pero que, por ser demasiado detalladas, no tienen cabida en el presente manual; también pueden utilizarse como auxiliares para la capacitación. En los apéndices aparecen asimismo instrucciones y directrices sobre formulación de proyectos, procedimientos de examen previo y aprobación, ejemplares de formularios de informes de evaluación y material auxiliar análogo.

El Volumen II, en curso de preparación, tratará el tema de los programas administrados y/o ejecutados por la ONUDI y comprenderá normas, instrucciones y directrices para su autoevaluación por parte de los directores de programa. Así, la evaluación interna abarcará todas las actividades de cooperación técnica ejecutadas por la ONUDI y suministrará a los funcionarios de la Secretaría encargados de la gestión un sistema de evaluación interna amplio e integrado, adecuado a sus necesidades.

DISEÑO DE PROYECTOS Y PLANIFICACION DEL TRABAJO

1.0 Introducción

La primera sección del Manual versa sobre la manera de diseñar proyectos y la planificación de las actividades de trabajo de éstos. En lugar de reiterar lo ya dicho en otras publicaciones de que disponen los funcionarios de la ONUDI, el presente manual se limitará a resumir el contenido de otros documentos y destacar, los aspectos más importantes del tema para la ejecución y evaluación ulteriores.

1.1 Definiciones

1.1.1 Un proyecto de cooperación técnica es todo esfuerzo organizado emprendido por un Gobierno para tratar de alcanzar cierto objetivo de desarrollo económico y social con asistencia de la ONUDI. Es un conjunto planificado de actividades relacionadas entre sí y sometidas a una gestión, destinado a alcanzar determinado objetivo u objetivos dentro de un marco presupuestario y cronológico dado. Puede ser tanto una serie de actividades complejas como una sola actividad ocasional, como por ejemplo, la capacitación de determinado grupo de individuos.

1.1.2 La expresión diseño de proyecto designa el plan o método propuesto para alcanzar una finalidad (u objetivo) dado. Es la lógica del proyecto, la ordenación intencional y metodológica de los detalles. Define con qué insumos y mediante qué actividades se espera que el proyecto produzca los resultados necesarios para alcanzar el objetivo de proyecto. Determina asimismo de qué modo se espera utilizar sus resultados con vistas a la consecución del objetivo (de nivel superior) de desarrollo, con que el proyecto está relacionado. Por consiguiente, forma parte integrante de las fases de formulación, examen previo y aprobación, y ejecución de un proyecto.

1.2 La clave de una gestión de proyecto eficaz

Se ha comprobado que el diseño de un proyecto es un factor que reviste una importancia capital, ya que afecta no sólo a los procesos de aprobación y ejecución sino a la eficacia final del proyecto en cuanto éste contribuye a la consecución del objetivo de desarrollo. El propio diseño de proyecto incluirá un plan de trabajo, esto es, la exposición pormenorizada de las actividades que deben efectuarse para producir los medios con los cuales pueden alcanzarse los finés. Esta es otra manera de decir: transformar los recursos o insumos (dinero, dotación de personal y material) en resultados. Cuando la gestión de un proyecto es acertada, la observación continua de sus actividades, o supervisión, permitirá que el trabajo o las tareas que deben llevarse a cabo en determinado momento se cumplan efectivamente así. Si al plan de trabajo se incorporan señales (por ejemplo, hitos) de que efectivamente se están produciendo esos acontecimientos deseados, la supervisión resulta efectivamente fácil. La presencia en el resto del diseño de proyecto de otros signos (o indicadores) de que se han logrado los resultados, de que se ha alcanzado el objetivo del proyecto, etc., los encargados de su gestión pueden "verificar" si el diseño inicial del plan del proyecto se está cumpliendo. Esta verificación es, por supuesto, lo que se entiende por evaluación. Así pues, el diseño de proyecto, la planificación del trabajo,

la presentación de informes, la supervisión y la evaluación están todos relacionados entre sí. Si bien en el presente manual se los aborda por separado, en realidad todos forman parte de ese conjunto más vasto que es la gestión del proyecto.

1.3 ¿Por qué es necesario el diseño para la evaluación?

El presente Manual versa tanto sobre el diseño como sobre la evaluación de los proyectos, porque un buen diseño es absolutamente necesario para una evaluación sistemática y razonablemente objetiva. Un diseño de proyecto es un plan, y la evaluación nos informa si el plan se ha desarrollado o se desarrolla según lo previsto. Un diseño de proyecto es una predicción, y la evaluación nos dice si esta predicción se está cumpliendo. Un diseño de proyecto es un instrumento analítico que permite hacer avanzar y evaluar un esfuerzo de desarrollo más vasto. Establece un marco para analizar las relaciones de causalidad, y la evaluación nos dice cuáles han sido los efectos de las causas. Por consiguiente, un buen diseño de proyecto es condición sine qua non para la evaluación.

2.0 Normas

2.1 ONUDI

2.1.1 La ONUDI considera que un buen diseño de proyecto es muy importante. Para que un proyecto alcance sus objetivos eficazmente, su función o finalidad debe entenderse claramente desde el comienzo mismo y sus actividades deben estar directamente relacionadas con los resultados que se buscan. Las actividades del proyecto deben presentarse de manera bastante detallada para permitir estimaciones y exámenes realistas de los recursos y el tiempo necesarios para llevarlas a cabo así como para establecer un calendario de trabajo. Por último, el diseño debe comprender suficiente información sobre las condiciones existentes al comienzo del proyecto (datos de punto de partida) y las condiciones previstas al final del proyecto (indicadores de situación final de proyecto), a fin de servir de base para medir el éxito (la eficacia) de la ejecución del proyecto.

2.1.2 Las normas 1/ importantes que la ONUDI sigue en materia de diseño de proyecto pueden resumirse de la manera siguiente:

a) habida cuenta de la importancia del diseño para el resultado y eficacia que pueda tener un proyecto, debe darse prioridad al establecimiento y mantenimiento de normas aceptables de diseño para todos los proyectos de cooperación técnica, independientemente de su fuente de financiación;

b) para mantener normas de diseño de elevada calidad, y también en beneficio de la armonización del sistema en el marco de las Naciones Unidas, debe utilizarse el concepto de marco lógico como instrumento analítico para

1/ Fuentes: a) Memorandos entre oficinas de la División de Coordinación de Políticas sobre Formulación y evaluación de proyectos de fecha 20 de mayo y 28 de junio de 1982 (véase el Apéndice II); b) UNIDO/PC.42, Directrices de la ONUDI sobre diseño y examen de proyectos de cooperación técnica, 28 de junio de 1982; y c) Memorando de la División de Coordinación de Políticas sobre Planificación del trabajo y los indicadores, de fecha 4 de octubre de 1982.

esclarecer y presentar los elementos de diseño de proyecto principales;

- c) debe evitarse la utilización de objetivos múltiples en los proyectos;
- d) deben emplearse, en cuanto sea posible, planes de trabajo orientados hacia resultados que utilicen "hitos" como indicadores de adelantos logrados, para la supervisión, presentación de informes y evaluación ulteriores del proyecto;
- e) en los proyectos en gran escala debe preverse tiempo suficiente para especificar los resultados del proyecto, determinar los datos de punto de partida y elaborar planes de trabajo detallados, mediante una asistencia preparatoria o una fase preliminar;
- f) en el proceso de diseño deben hacerse entrar las lecciones de la experiencia adquirida, incluidos los resultados de anteriores evaluaciones de proyecto, temáticas y de programa; y
- g) debe incorporarse al diseño y sufragarse, con cargo al proyecto, actividades de evaluación a fondo o para fines especiales, según proceda.

2.2 PNUD

Desde que el Consejo de Administración del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo publicó las "Nuevas Dimensiones", ha resurgido el interés por los resultados en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos de cooperación técnica financiados por el PNUD. 2/ Ultimamente, en su afán por lograr una mejora del diseño de proyecto, una racionalización de procedimientos y una mayor eficacia, el PNUD ha introducido ciertas modificaciones en el formato básico y en las directrices. Estos cambios se orientan especialmente hacia una utilización más explícita del método de la matriz (marco lógico). 3/

2.2.1 La política del PNUD sobre la función e importancia del diseño dentro del ciclo de proyecto puede resumirse como sigue: 4/

- a) el mejoramiento del diseño de proyecto y la simplificación de la documentación de proyecto es preocupación constante del PNUD y guarda estrecha relación con una serie de resoluciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración;
- b) se requieren renovados esfuerzos para lograr la observancia y la aplicación de las normas de calidad en el diseño de proyecto;
- c) el mejoramiento del diseño está relacionado con el ciclo de proyecto en su conjunto y debe reflejarse en cambios correspondientes, por ejemplo,

2/ Capítulo 3410, El Proyecto - Una visión conceptual, Manual de Políticas y Procedimientos del PNUD.

3/ Carta del Sr. G.A. Brown, con anexos, dirigida a todos los organismos de ejecución el 22 de noviembre de 1982 sobre Project Document Improvement and New Format.

4/ Fuentes (además de las ya reseñadas): a) DP/1983/ICW/6, Nota del Administrador; b) UNDP/PROG/96, Supervisión, evaluación y duración de los proyectos; c) Informe del Director General a la Asamblea General sobre las actividades operacionales para el desarrollo, A/37/445.

revisión de los procedimientos de presentación de informes sobre la base de los resultados;

d) de conformidad con las deliberaciones sobre nuevas dimensiones y el logro de la autosuficiencia el objetivo final de la cooperación técnica es el fortalecimiento de la capacidad, lo que debe reflejarse en los enfoques de selección y diseño de proyecto;

e) el diseño y ejecución de proyecto deben concentrarse en el objetivo y los resultados del proyecto, y definirlos de tal manera que efectivamente puedan evaluarse;

f) los nuevos proyectos se diseñarán de tal manera que el objetivo (inmediato) del proyecto pueda alcanzarse en un período no superior a cinco años;

g) se dejará un margen de flexibilidad que permita incorporar elementos adicionales al diseño y ajustarlo a las exigencias especiales de los distintos sectores y los diversos tipos de proyectos y actividades;

h) en el caso de proyectos complejos, puede prepararse un plan de trabajo provisional durante la fase de formulación, y se elaborará un plan de trabajo detallado en la primera fase de ejecución; y

i) en el documento de proyecto original se incluirá una evaluación apropiada en la fase de diseño de proyecto.

3.0 Requisitos y procedimientos

3.1 ONUDI

3.1.1 El formato normal de proyecto que debe utilizarse para todos los proyectos financiados con cargo a fondos distintos del PNUD/CIP sigue la misma lógica que el documento de proyecto presentado en las Directrices del PNUD sobre la formulación de proyectos (G3400-2). El formato y las directrices se han adaptado para satisfacer los requisitos particulares de programación de la ONUDI. Siguen en vigor las instrucciones y directrices publicadas en diciembre de 1977 para la preparación de propuestas relativas a proyectos que no estén sufragados con cargo a las CIP, pero en mayo y en junio de 1982 se han introducido ciertas pequeñas modificaciones (véanse los Apéndices).

3.1.2 Los requisitos que aplica actualmente la ONUDI en materia de formulación y evaluación de proyectos figuran en los dos memorandos de la División de Coordinación de Políticas que aparecen en el Apéndice II. A continuación se resumen los aspectos más dignos de consideración de todos estos documentos:

3.1.2.1 Diseño

a) se utilizará un formato común que incluirá una presentación adecuada de cada uno de los principales elementos de diseño, esto es, el objetivo de desarrollo, el objetivo del proyecto, los resultados, las actividades y los insumos;

b) el objetivo de desarrollo, u objetivo de nivel superior, se definirá concretamente, en clara relación con el objetivo del proyecto;

c) en los proyectos ejecutados por la ONUDI se utilizará un solo objetivo de proyecto (u objetivo inmediato), susceptible de alcanzarse dentro de cinco años, con una finalidad o función claramente predominante (por ejemplo, establecimiento de instituciones), y se incluirán indicadores de situación final del proyecto;

d) las actividades e insumos estarán directamente relacionados con cada resultado y, en el caso de proyectos de más de seis meses de duración, se incorporarán indicadores de cumplimiento (por ejemplo, especificación del tipo, calidad y magnitud); y

e) todos los proyectos estarán sometidos al sistema de autoevaluación. Se requiere una evaluación a fondo para todos los proyectos multianuales cuyo costo sea de un millón de dólares o más, así como los que necesitan ese tipo de evaluación a los efectos de la gestión.

3.1.2.2 Planificación del trabajo

a) se requieren planes de trabajo orientados a resultados que utilicen los llamados "hitos" (acontecimientos principales) para todos los proyectos en gran escala, cuando sobrepasen los seis meses de duración y entrañen gastos por un monto de 400.000 dólares de los EE.UU. y más si están sufragados con cargo a las CIP, o de 150.000 dólares cuando estén financiados por la ONUDI. También pueden utilizarse planes de trabajo en proyectos más pequeños cuando las condiciones así lo requieran;

b) durante la fase de formulación, examen previo y aprobación del proyecto, el plan de trabajo anexo será, por lo general, una versión abreviada, que muestre que el enfoque del proyecto (la hipótesis), incluidos el tiempo y la magnitud general de los recursos necesarios, es razonable y factible;

c) en el caso de proyectos de gran escala y multianuales deberán incluirse, ya sea mediante asistencia preparatoria o una fase inicial de preparación, bastante tiempo y recursos para preparar un plan de trabajo detallado y establecerse indicadores específicos una vez que llegue el personal inicial del proyecto;

d) el plan de trabajo incluirá un gráfico de barras Gantt con los "hitos" previstos, no como sustituto sino como complemento de la parte expositiva del plan de trabajo.

3.1.2.3 Directrices

En el Apéndice III figuran directrices y criterios suplementarios para la formulación (incluido el diseño) y examen previo de un proyecto de cooperación técnica.

3.2 PNUD

Los mencionados requisitos de la ONUDI están en armonía con los del PNUD en materia de diseño de proyecto y planificación del trabajo, o son suplementarios de éstos; los cuales incluyen, por ejemplo: utilización de un documento de proyecto en que se destacan los elementos principales de proyecto del marco lógico; limitación de la duración del proyecto a cinco años; formatos del plan de trabajo que incluyen "hitos", y utilización de una

lista-guía para la formulación del proyecto. En los párrafos 3410, 3411 y 3427 del Manual de Políticas y Procedimientos del PNUD se proporcionan más detalles acerca de sus requisitos y procedimientos en materia de diseño de proyecto y planificación del trabajo, algunos de los cuales figuran también en el Chief Technical Adviser's Manual (UNIDO/IO.222/Rev.3).

4.0 Directrices

4.1 El ciclo de gestión. El diseño de proyecto, la planificación del trabajo, la supervisión y la evaluación son aspectos relacionados entre sí del ciclo de gestión del proyecto en su conjunto (véase ilustración 1). En la ONUDI se aplica a los proyectos el principio de la "gestión por objetivos", vale decir, que en el sistema se insiste en los resultados y su utilización para fines de desarrollo. En el presente manual, el foco del diseño y evaluación de proyectos será el objetivo del proyecto, entendiéndose por tal la meta, la finalidad, el cambio o el fin que el proyecto procura alcanzar.

4.2 Fases del proyecto

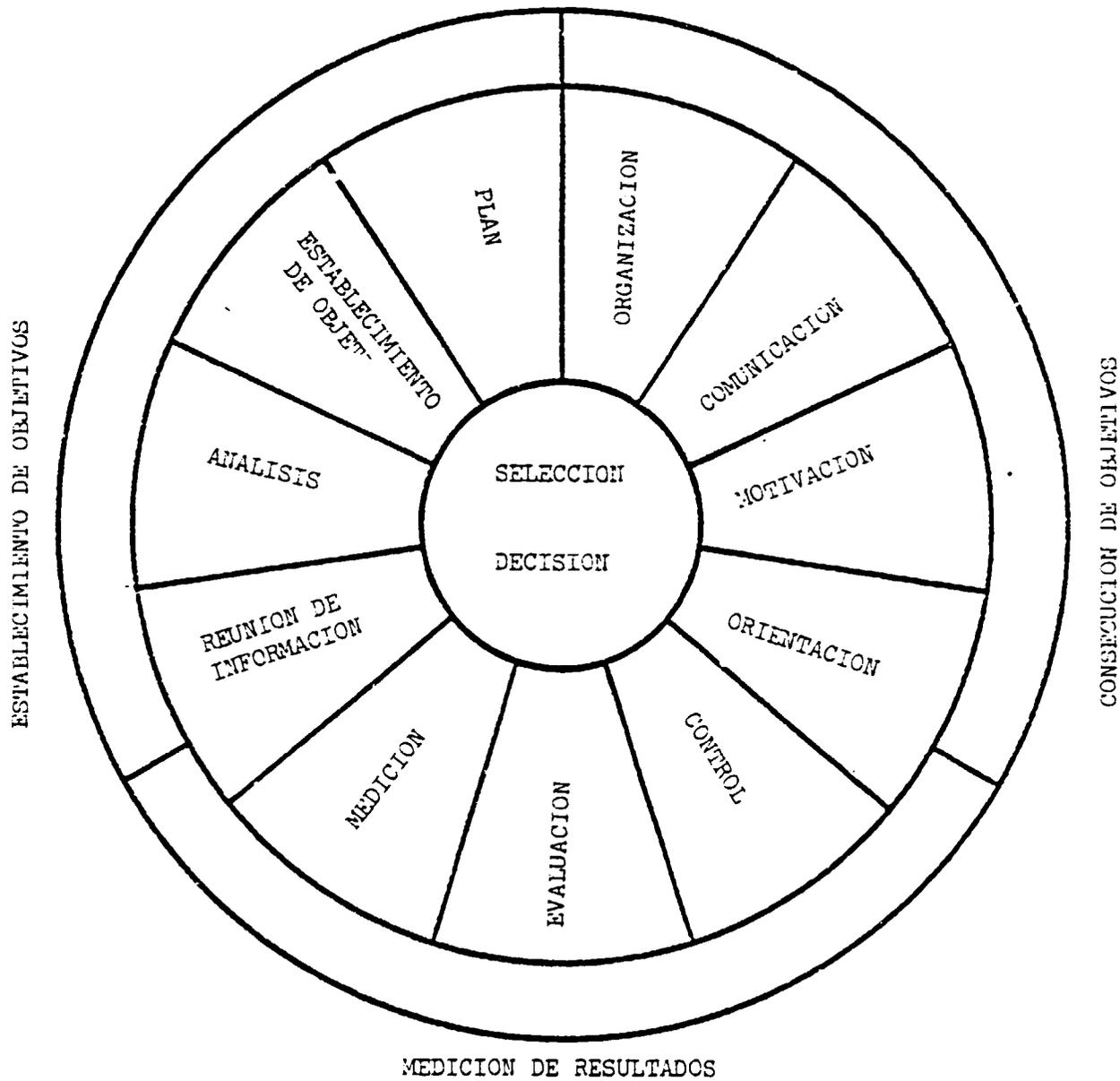
4.2.1 Antes de poder diseñarse un proyecto, debe identificarse un problema y la ONUDI y el Gobierno del país de que se trate deben convenir en un enfoque de cooperación técnica apropiado. El "problema" es, en general, un obstáculo que se opone a la consecución de determinado objetivo de desarrollo en el plan nacional. La serie de actividades concebida como un esfuerzo articulado para resolver ese problema es el proyecto mismo. En consecuencia, hay varias etapas diferentes, por las que ha de pasar un proyecto, por ejemplo:

a) determinación y diagnóstico del problema. Durante esta fase se identifica un problema relacionado con un objetivo de desarrollo u objetivo de nivel superior y se incluye en un Programa aprobado correspondiente al país de que se trate. Previo acuerdo de las autoridades de ese país, se esboza un enfoque de proyecto para resolver el problema que comprende una apreciación del esfuerzo y de las actividades que se emprenderá así como una estimación de los insumos financieros que pueden ser necesarios;

b) formulación, examen previo y aprobación del proyecto. La preparación del proyecto comienza con la formulación, en la cual se establece el diseño del proyecto, el examen previo y la preparación del documento de proyecto. En éste último se indica: de qué manera contribuirá este proyecto, entre otras medidas, proyectos o programas, a la consecución del objetivo de desarrollo; cuál es el objetivo del proyecto; junto con los demás elementos de diseño (resultados, plan de trabajo, insumos, hipótesis críticas sobre los factores externos, etc.), que constituyen el enfoque del proyecto. El documento de proyecto (o equivalente) debe ser "aprobado" oficialmente por el Gobierno y los organismos pertinentes de las Naciones Unidas. Es fundamental en este punto la formulación de un diseño de proyecto, inclusive la decisión sobre la finalidad o función del proyecto. No obstante, no se equipara en la preparación del documento de proyecto, que incluye también información no directamente relacionada con el diseño (véase el Apéndice III);

Ilustración 1

CICLO DE GESTION



c) ejecución del proyecto. Esta consiste fundamentalmente, en la utilización de los insumos y la realización del trabajo o las tareas que se requieran para producir los resultados previstos, esto es, los resultados de las actividades del proyecto;

d) evaluación del proyecto. En la ONUDI, ésta se suele realizar selectivamente durante la fase de ejecución, si bien en todos los casos, tiene lugar una evaluación final al quedar terminado el proyecto; y

e) finalización y seguimiento del proyecto. La terminación de las operaciones del proyecto tiene lugar cuando se han producido todos los resultados del mismo, pero el logro completo del objetivo (inmediato) del proyecto puede requerir tiempo adicional, inclusive medidas de seguimiento por parte de uno o más de los interesados.

4.3 Elementos y niveles principales de la lógica de diseño

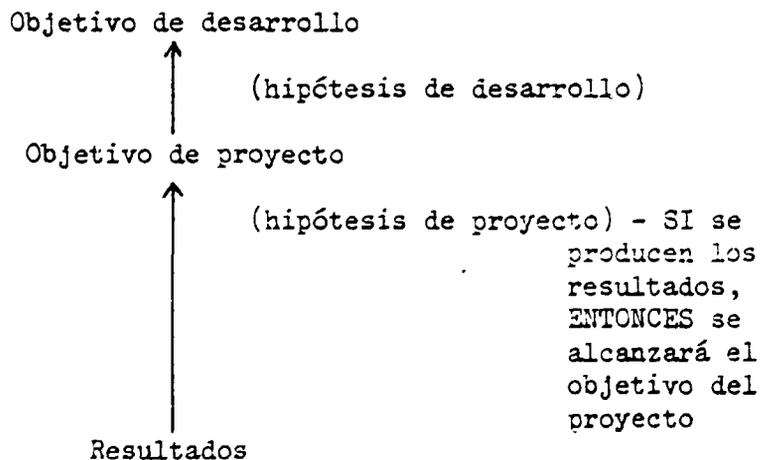
4.3.1 Cuando se diseña un proyecto para ayudar a alcanzar determinado objetivo de desarrollo contenido en el plan nacional y/o el programa del país, se dispone de una teoría no verificada que se supone capaz de aplicación, aunque en condiciones de considerable incertidumbre. Esta es la denominada hipótesis de desarrollo, en la cual se enuncia que:

SI se alcanza el objetivo del proyecto,
ENTONCES se alcanzará el objetivo de desarrollo.

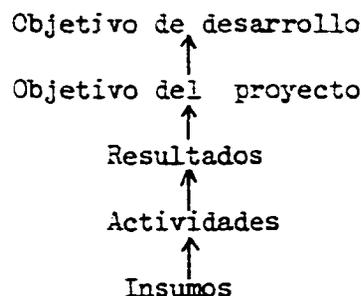
Obsérvese que la "lógica" implícita en esta afirmación entraña la relación de medios y fines, a saber:

SI se utilizan los medios correctos,
ENTONCES se alcanzará la finalidad perseguida.

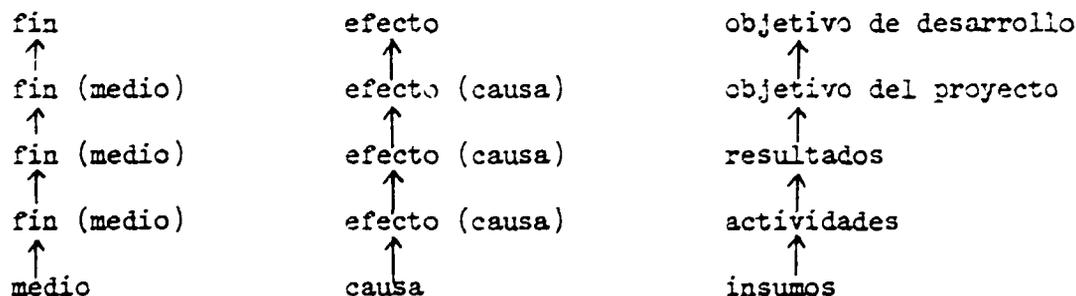
4.3.2 Para aumentar las probabilidades de lograr el objetivo del proyecto (que el PNUD denomina objetivo "inmediato") debemos estar seguros de que el proyecto producirá los resultados previstos. Tanto para el PNUD como para la ONUDI son los denominados resultados del proyecto (outputs). Como, por otra parte, no podemos estar seguros de que, incluso de producirse todos los resultados, éstos tendrán el efecto previsto o darán lugar a los cambios deseados, expresados a nivel de objetivo (donde también entran en juego los factores externos), el enlace o relación de causalidad entre los resultados y el objetivo del proyecto es también nada más que una hipótesis. Esta es la hipótesis de proyecto (o enfoque). La "lógica" se presenta entonces como sigue:



4.3.3 Para aumentar aún más las probabilidades de que los resultados se producirán en el tiempo previsto y que serán del tipo, magnitud y calidad especificados, ha de planificarse cuidadosamente una serie de actividades que, junto con una buena gestión, convertirán los recursos asignados al proyecto en los resultados previstos, dentro del marco cronológico convenido. La serie programada de actividades o tareas que se requieren es lo que se denomina plan de trabajo, y los recursos suministrados (financiación, personal, becas, equipo, etc.) son los insumos. Los elementos principales de nuestro proyecto asumen la configuración siguiente:



4.3.4 Esta "lógica" o "diseño" del proyecto se desenvuelve normalmente escogiendo una finalidad que ha de alcanzarse en determinado sector o rama industrial y preguntándose COMO podrá conseguirse el objetivo de desarrollo o de nivel superior. Entre los distintos medios que pueden contribuir a alcanzar esa finalidad, se elige un objetivo de proyecto. Vuelve a plantearse la pregunta de ¿COMO? (o, ¿por qué medios?) puede llegarse a ese objetivo de proyecto, ante lo cual surgen diversos medios o enfoques posibles. Estos medios para alcanzar ese fin (que denominamos objetivo del proyecto) consisten en los resultados o logros que se espera alcanzar con el proyecto. Si se plantea una vez más el ¿COMO? (esto es, ¿por qué medios pueden producirse esos resultados?), una de las respuestas será la serie de actividades o tareas sustantivas que deberán ejecutarse en el marco del plan de trabajo del proyecto (a fin de producir los resultados). Pero la pregunta ¿COMO? puede plantearse otra vez (esto es, ¿por qué medios se ejecutarán esas tareas?), y la respuesta será: haciendo actuar los recursos (esto es, los insumos). La cadena de medios y fines puede diseñarse de abajo hacia arriba formulando una y otra vez la pregunta ¿POR QUE? a cada nivel. Retrocediendo en esa cadena puede "comprobarse" su lógica:



Cadena de medios-fines equivale a relación causa-efecto equivale a

diseño del proyecto
 (o elementos de diseño)

4.3.5 Los vínculos entre medios y fines a cada nivel constituyen las relaciones lógicas o causales en el pensamiento que informa toda el diseño de proyecto, a saber:

- SI se alcanza el objetivo del proyecto ENTONCES es probable que se alcance el objetivo de desarrollo.
- SI se producen los resultados ENTONCES es probable que se alcance el objetivo del proyecto
- SI se realizan las actividades ENTONCES se producirán los resultados
- SI se proporcionan los insumos ENTONCES pueden realizarse las actividades

Estas vinculaciones o conexiones lógicas son hipótesis, por ser teorías no verificadas que entrañan una serie de supuestos. Son relaciones causa-efecto que han de comprobarse en la realidad, porque hay incertidumbre respecto a ellas. Nadie puede estar seguro de que el diseño o plan de proyecto inicialmente aprobado vaya a funcionar más adelante, especialmente en un entorno dinámico y rápidamente cambiante, que es característico del desarrollo industrial. El comportamiento del proyecto, incluidos los ajustes necesarios durante su ejecución, es la comprobación de estas hipótesis y el criterio del éxito.

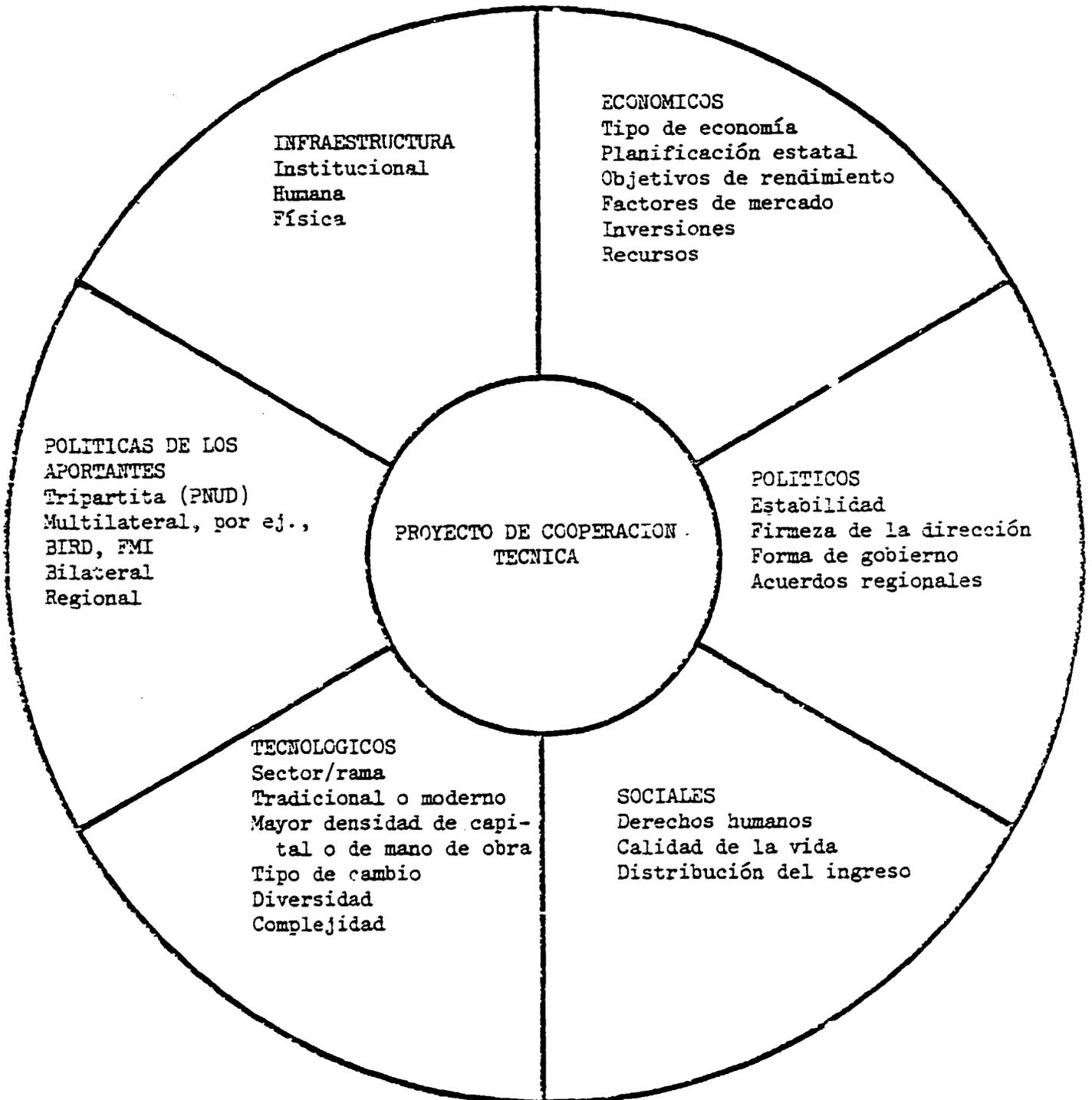
4.3.6 La premisa fundamental aquí es que los logros y condiciones especificados para cada nivel de la cadena causa-efecto deben ser no sólo necesarios sino también suficientes para poder llegar al nivel inmediatamente superior. Cada vinculación causal (entre insumos, actividades, resultados, etc.) debe estar planificada de tal forma, que en cada nivel no sólo existan las condiciones necesarias sino que también basten para alcanzar el nivel superior. En casi todos los casos, la vinculación no es bastante fuerte (esto es, no es ni suficiente ni completa), a no ser que los factores externos influyan también sobre el proyecto en la dirección deseada. De no ser así, la cadena causa-efecto no funciona y el proyecto no logra éxito. En la ilustración 2 aparecen algunos de esos factores externos (que escapan al control del personal encargado de la gestión) en un proyecto de la ONUDI (véase también la sección 4.7).

4.4 ¿Cómo determinar la función del proyecto?

4.4.1 Por función (finalidad) se entiende el modo de acción primario por el cual un proyecto alcanza su objetivo (inmediato). Determinada la índole de los resultados que deben producirse, o es determinada por éstos. Si bien muchos proyectos pueden entrañar una combinación de modos de acción, la ONUDI, por motivos de diseño y gestión, prefiere una función única. Cuando no es posible o conveniente, los resultados deberán agruparse por funciones primarias y secundarias.

4.4.2 La función o finalidad principal del proyecto (como ha sido definida por el PNUD y adoptada por la ONUDI) es determinada por el encargado de diseñar el proyecto como respuesta a la pregunta: "¿Qué tipo de resultados debe producir este proyecto a fin de provocar un cambio que contribuya con la mayor eficacia a la consecución del objetivo de nivel superior?".

ENTORNO DE UN PROYECTO DE LA ONUDI
(factores externos)



Si la respuesta es:	entonces la función ha de ser:	y, los resultados del proyecto serán:
a) una entidad organizativa nueva o reforzada y viable en ese país, dotada de personal nacional, o un complejo o dependencia institucional destinado a ejecutar un programa específico	a) establecimiento de instituciones	a) un aumento de la(s) capacidad(es)
o		
b) una solución técnica para incrementar la productividad en una fábrica dada, o un estudio de viabilidad que proporcione información en que basar decisiones sobre inversiones	b) apoyo directo	b) suministro de producto(s) o servicios
o		
c) personal mejor calificado o más capacitado para mejorar lo que ya se hacía o emprender una nueva actividad	c) capacitación directa	c) aumento de capacidades o conocimientos
o		
d) confirmación o rechazo de una o más hipótesis de investigación; por ejemplo, ensayo de un nuevo procedimiento que utilice materias primas locales	d) experimental (investigación y desarrollo)	d) verificación de la hipótesis de investigación o producción de un prototipo
o		
e) conclusiones y orientación para determinar si ciertos procedimientos, tecnologías u otras actividades ya ensayadas experimentalmente darán resultados en condiciones reales de funcionamiento o en mayor escala	e) piloto	e) datos operacionales, técnicos y económicos

4.4.3 A veces, la respuesta correcta a esa pregunta (¿qué resultados contribuirán más al cambio deseado o propuesto?) puede depender de las circunstancias. Si lo que se necesita se necesita sólo para una vez, no tendría sentido establecer una institución dotada de la capacidad de satisfacer esa necesidad reiteradas veces durante un largo período de tiempo. Para ese tipo de casos, será menester diseñar un proyecto con objeto de prestar un apoyo directo y no un proyecto de desarrollo institucional. Por otra parte, si lo que se necesita es una capacidad nacional para satisfacer esa necesidad de manera continua, entonces, ciertamente, el proyecto ha de tener como función primaria el "desarrollo institucional" (en el párrafo 2.2.1 d) se señala que el establecimiento institucional, o sea, el logro de la autosuficiencia, es la modalidad de cooperación técnica preferida).

4.4.4 A veces en un proyecto se combinan varias funciones, pero es mejor destacar sólo una para evitar que surja más de un objetivo de proyecto, cuando en realidad sólo se desea uno. 5/ También es preferible fijar la función primaria del proyecto en una etapa temprana del diseño, porque ella, a su vez, determina otros parámetros y los demás niveles (insumos, actividades y resultados) están vinculados o relacionados entre sí con vistas al logro del objetivo del proyecto. Estas modalidades de acción diferentes determinan:

- la índole de los resultados que han de producirse;
- la manera como se conciben las actividades del proyecto;
- la manera como se utilizan los recursos (insumos) disponibles para ejecutar esas actividades.

4.4.5 Salvo en el caso del desarrollo institucional y el apoyo directo, las funciones de un proyecto son relativamente fáciles de determinar: 6/

a) Si un proyecto debe proporcionar capacitación a una o más personas, de forma excepcional, su función será la capacitación directa. Este tipo de proyectos tienen la finalidad esencial de mejorar los conocimientos, aptitudes o actitudes mediante actividades de enseñanza colectiva especial o a breve plazo o becas individuales, para hacer algo nuevo o mejorar lo que ya se hacía. Los resultados de estos proyectos se caracterizan por un incremento preciso de las aptitudes o los conocimientos.

b) Si el proyecto tiene por fin el desarrollo de un nuevo producto o proceso, o la realización de una actividad experimental, sus funciones se calificarán, como su nombre lo indica, de experimentales o piloto:

- la función esencial de los proyectos experimentales o de investigación y desarrollo consiste en llegar a conclusiones sobre la validez de una o más hipótesis, por ejemplo, un principio técnico distinto, procesos nuevos, o un prototipo de algún producto nuevo. Sus resultados son conclusiones experimentales de la investigación y desarrollo, por lo general en condiciones de laboratorio, u otras demostraciones.

5/ Véase el párrafo 2.1.2 c).

6/ Véase 3412 del Manual de Políticas y Procedimientos del PNUD sobre los tipos funcionales de proyectos.

- por lo general, en los proyectos piloto se trata de instalaciones de producción en pequeña escala, que son, fundamentalmente, ensayos para ver si algo funcionará, técnica y económicamente, en una escala de producción superior. Sus resultados suelen ser informes que contienen datos operacionales, técnicos, de comercialización y económicos.

c) En los proyectos de apoyo directo la función o finalidad es entregar un producto (directamente) al usuario final o suministrar un servicio (directamente) a un cliente predeterminado. Puede tratarse de preparar estudios de viabilidad, efectuar estudios sobre recursos, preparar estrategias, planes o programas de desarrollo, o proporcionar asesoramiento técnico sustantivo para hacer una selección o tomar decisiones. Los resultados de estos proyectos se caracterizan por ser determinados productos o servicios.

d) La finalidad de los proyectos de desarrollo institucional es establecer o fortalecer instituciones de investigación, organizaciones de capacitación y servicios, o partes de las mismas, o dependencias estatales u otras estructuras necesarias para planificar y ejecutar determinados programas de desarrollo industrial. A veces, un proyecto de establecimiento institucional incluye la prestación de servicios directos como medida provisional o como medio para transmitir conocimientos. Si se asigna a un proyecto la función de establecimiento institucional, esto quiere decir que, al alcanzar el objetivo, el proyecto debe desarrollar o reforzar alguna capacidad local para servir de algún modo a determinado cliente, por ejemplo, un ministerio o una rama industrial (preparar estudios, impartir capacitación, prestar servicios de reparación y mantenimiento, desarrollar una nueva tecnología industrial, etc.). Para facilitar el diseño de un proyecto de establecimiento institucional en todos sus complejos aspectos, lo mejor es recurrir al enfoque de "módulo de servicio" que se describe a continuación. 7/

4.5 El enfoque "modular"

4.5.1 Con el fin de mejorar el diseño y la documentación de los proyectos de servicio para la industria o el sector público, en los cuales la función principal es el desarrollo institucional, la ONUDI ha preparado un método tipo para describir sus resultados. Actualmente el PNUD (véanse las notas de asesoramiento sobre proyectos relacionados con los institutos de investigaciones y servicios industriales (IISI) y con la industria textil) recomienda efectivamente la aplicación de este método. El concepto y la metodología del "módulo de servicio" puede y debe utilizarse para su aplicación general a cualquier proyecto de establecimiento institucional en el sector industrial. Por tratarse de un enfoque nuevo y bastante distinto de las prácticas anteriores, la Dependencia de Evaluación está dispuesta a dar orientaciones sobre su aplicación a proyectos concretos (véase la ilustración 3).

4.5.2 Como ya se ha explicado, todos los proyectos encaminados a establecer o fortalecer una capacidad nacional para hacer algo de manera continua (preparar estudios, ofrecer capacitación, prestar servicios de reparación y mantenimiento, etc.), tienen como función primaria el "desarrollo

7/ (Véase, en el Apéndice IV, una lista-guía sobre el diseño y evaluación de proyectos de establecimiento institucional.)

UN "MODULO DE SERVICIO"

- UNA CAPACIDAD OPERACIONAL PARA LLEVAR A CABO DETERMINADO VOLUMEN, CON DETERMINADA CALIDAD, DE UNA SERIE DE TAREAS O SERVICIOS FUNCIONALMENTE RELACIONADOS ENTRE SI
- IDENTIFICADO A MENUDO COMO DEPENDENCIA DE UNA ORGANIZACION
- DEFINIDO POR SUS TAREAS, DOTACION DE PERSONAL, PROCEDIMIENTOS, INSTALACIONES, EQUIPO, MERCADO Y COMERCIALIZACION Y GESTION
- SIRVE DE BASE PARA DEFINIR LOS RESULTADOS EN TODOS LOS PROYECTOS DE ESTABLECIMIENTO INSTITUCIONAL

Ilustración 3

UNITDO/PC. 31/Rev. 1
página 15

institucional" aun cuando, en el establecimiento de esta capacidad, el proyecto ofrezca algunos servicios directos a la industria o al sector público. El objetivo de tales proyectos deberá ser más o menos como sigue:

El establecimiento o fortalecimiento de ... (un instituto, centro de servicios, división ministerial, dependencia de capacitación, etc.) ... para prestar determinados servicios ... destinados a ... (indíquense los clientes de que se trate).

4.5.3 El problema concreto que se procura resolver con el proyecto debe señalarse en la exposición del objetivo de desarrollo. La medición de sus efectos demostrará que ha tenido lugar el cambio deseado en las condiciones prevalecientes en el momento de la aprobación del proyecto, esto es, que los servicios ahí especificados están siendo utilizados por los clientes para los fines previstos, por ejemplo, incrementar la productividad, mejorar la calidad, etc., lo que, a su vez, acrecentará los ingresos de exportación.

4.5.4 Los resultados de este tipo de proyecto deben catalogarse con referencia a las capacidades para hacer ciertas cosas que no se han hecho antes, o hacerlas en mayor cantidad, con mejor calidad y/o con una tecnología más compleja, pero no con referencia a los servicios propiamente dichos que ha de prestar la organización que se está estableciendo o fortaleciendo. Estos últimos datos -esto es, los servicios mismos que se prestan a los clientes- llamados "indicadores de situación final de proyecto", se utilizan para medir la eficacia o el éxito desde el punto de vista del objetivo del proyecto, para indicar que el objetivo queda efectivamente logrado, y para verificar la hipótesis del proyecto (enfoque).

4.5.5 El método del "módulo de servicio" entraña la combinación de todos los servicios, funciones o tareas que ha de realizar el módulo o unidad en grupos o categorías como uno o más de los que figuran a continuación, que se formularon para un IISI multifuncional:

Categorías funcionales o de servicio

Servicios de apoyo (en el emplazamiento)

- ensayos y análisis
- estudios de preinversión
- reunión y distribución de información técnica
- control de calidad
- normas

Servicios de extensión (en los locales del cliente)

- solución rápida de problemas
- mejoramiento de procesos
- racionalización e ingeniería de procesos
- mejoramiento de la calidad

Investigaciones y desarrollo (en el emplazamiento y fuera de él)

- desarrollo de productos
- desarrollo y mejora de procesos
- materiales

Capacitación (en el emplazamiento y fuera de él)

- tecnología existente
- tecnología nueva

4.5.6 A menudo, varios de estos servicios o funciones pueden combinarse en grupos que son análogos o idénticos a las secciones o departamentos internos de la organización de que se trate. De cualquier manera, en todos los proyectos de establecimiento institucional, cada uno de sus resultados debe describirse en términos de (véase la ilustración 4):

- servicios (o funciones dentro de la institución) que se han de prestar y a quién estarán destinados;
- una descripción del personal y las aptitudes necesarias para prestar esos servicios;
- procedimientos y métodos de trabajo;
- instalaciones;
- equipo;
- mercado (para los servicios y comercialización de los servicios); y
- necesidades especiales en materia de gestión y financiación,

4.6 Ejemplos de resultados de proyectos de establecimiento institucional

4.6.1 Funciones por realizar. Utilizando la hoja de trabajo de la ilustración 5, se puede suministrar información sobre qué servicios concretos han de prestarse, cuántos por año y a quién estarán destinados.

4.6.1.1 Por ejemplo, en el caso de estudios de preinversión:

La sección de estudios de preinversión realizará las siguientes funciones hasta 1986:

estudios de oportunidad: uno por año que abarque una provincia, identificando por lo menos 20 ideas de proyecto viables, para su presentación a la autoridad provincial y al Ministerio de Planificación hasta 1985;

estudios de previabilidad: aproximadamente 10 por año, principalmente escogidos de entre los estudios de oportunidad mencionados, para presentarlos al Ministerio de Planificación hasta en 1986;

estudios de viabilidad (subcontratos): aproximadamente 5 por año hasta 1987. Esto supone la preparación de instrucciones, llamados a licitación, selección de un contratista, informes sobre examen previo, preparación de variantes y recomendaciones en materia de personal, etc.

o en el caso de servicios de capacitación:

La sección de capacitación impartirá los siguientes cursos hasta 1985:

Cursos de capacitación de dos semanas para personal de operaciones, cuatro veces al año a partir de 1984, para unos 20 operadores nuevos, sobre los temas siguientes ... (especifíquense);

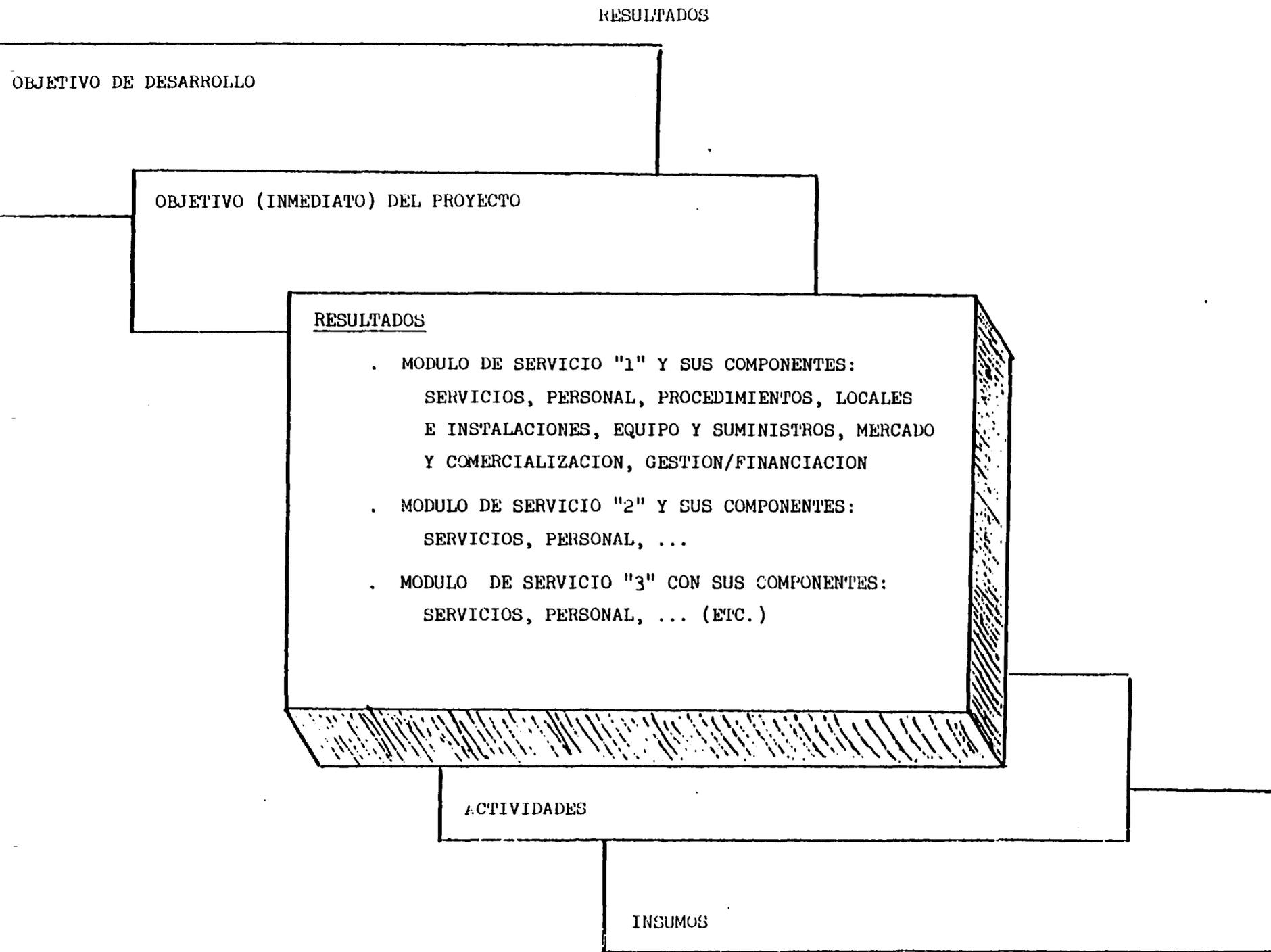


Ilustración 4

HOJA DE TRABAJO PARA MODULOS DE SERVICIO IB (COMO RESULTADO DE PROYECTO)

MODULO DE SERVICIO: _____

COMPONENTES DEL MODULO	ESPECIFICACIONES	
	DATOS DE PARTIDA: SITUACION AL INICIO DEL PROYECTO O DE SU PRORROGA	SITUACION/CAPACIDAD PREVISTAS AL FINAL DEL PROYECTO*
1. SERVICIO(S) FUNCIONAL(ES) POR REALIZAR: EXPLICACION DE TIPO, MAGNITUD Y CALIDAD, INCLUIDOS LOS CLIENTES O USUARIOS FINALES		
2. PERSONAL		
3. METODOLOGIAS/PAUTAS DE TRABAJO		
4. LOCALES E INFRAESTRUCTURA FISICA		
5. EQUIPO Y SUMINISTROS		
6. MERCADO PARA LOS SERVICIOS Y COMERCIALIZACION DE ESTOS		
7. GESTION/ FINANCIACION		

* Es la suma de la capacidad de partida y la capacidad adicional producida como consecuencia de las actividades del proyecto. En conjunto, tienen por objeto satisfacer la demanda proyectada de servicios a la terminación del proyecto.

Cursos de gestión a nivel de planta de cuatro semanas de duración, dos veces al año, a partir de 1985, para unos 15 a 20 gerentes que tengan por lo menos dos años de experiencia. El curso abarcará los temas siguientes

4.6.1.2 Obsérvese que cuando un experto, mientras ayuda a establecer una dependencia, imparte un curso de capacitación o prepara un estudio de previabilidad, estas actividades no se consideran como resultados del proyecto, sino como actividades o tareas necesarias para producir el resultado de desarrollo institucional, o sea, la capacidad requerida. Por lo tanto, el número de personas capacitadas por el experto no es una medida del resultado, sino un medio para producirlo. Del mismo modo, los servicios de capacitación que proporciona la dependencia recién establecida no son de por sí resultados del proyecto, sino indicadores de que el resultado mismo, esto es, la capacidad para proporcionar capacitación con la calidad, la cantidad y en el tiempo deseados, se ha producido como estaba previsto y se está utilizando.

4.6.1.3 Esta información -exactamente, qué servicios han de proporcionarse, a quién, y cuáles son la magnitud y la calidad necesarias- es la clave de toda la lógica del proyecto. Si no se dispone de esta información programática, incluidos los datos de partida relativos a la situación al comienzo del proyecto y las metas de terminación previstas, el resto de los elementos de diseño sólo podrán describirse mediante conjeturas, incluidos el tiempo y los recursos necesarios. En tales casos, sería conveniente una asistencia preparatoria o una fase de planificación para obtener estos fundamentales datos del proyecto, por lo general mediante un análisis de las necesidades y la demanda potencial de la industria.

4.6.2 Composición de la plantilla. El personal y las aptitudes necesarias para el módulo de servicios previsto deben describirse con indicación de la cantidad, el tipo y el nivel técnico requeridos (esto ha de basarse en el tipo y volumen de trabajo anteriormente proyectado y definido; véase también "comercialización").

En el primer ejemplo:

- | | |
|---|------------------------|
| - Jefe de la dependencia - economista industrial (diploma análogo al doctorado) | 10 años de experiencia |
| - un analista financiero (diploma análogo a una licenciatura) | 5 " " |
| - Dos economistas industriales (diploma análogo a la licenciatura) | 5 " " |
| - Un analista de mercados (diploma universitario) | 5 " " |
| - Dos ingenieros industriales: | |
| 1 ingeniero mecánico (diploma universitario) | 5 " " |
| 1 ingeniero de industrias agrícolas (diploma universitario) | 5 " " |
| - 4 secretarios | |
| - 1 conductor de vehículos | |

4.6.3 Procedimientos de trabajo. Metodologías de investigación, procedimientos de trabajo, manuales, etc., necesarios para el funcionamiento adecuado del módulo. En el primer ejemplo, podrían especificarse el Manual de

la ONUDI para la preparación de Estudios de viabilidad industrial 3/ así como el soporte lógico necesarios, las instrucciones corrientes para cada tipo de estudio, los modelos de presentación de informes, etc.

4.6.4 Instalaciones. Locales e instalaciones necesarios para el pleno funcionamiento. Esto puede hacerse como número de oficinas y/o metros cuadrados de espacio de laboratorio, especificando necesidades adicionales, como plantas de demostración o experimentales, salas climatizadas, etc. Estos locales deben incluir evidentemente toda la infraestructura física: agua, electricidad, caminos de acceso, etc.

4.6.5 Equipo y suministros. Equipo y suministros necesarios para el funcionamiento de módulos. Utilícese un anexo si la lista resulta demasiado larga. Debe incluirse todo tipo de hardware, material de oficina, equipos de laboratorio y de experimentación, vehículos, etc., así como suministros fungibles para operaciones normales.

4.6.6 Comercialización. Se trata de describir la demanda potencial o prevista, y la comercialización, de los productos o servicios que habrán de prestarse a los clientes. Se indicará:

- a quién se destinan los servicios (tipo y tamaño de la rama industrial, por ejemplo, fábricas pequeñas de instrumentos científicos) y la demanda proyectada, en comparación con la demanda efectiva de los servicios;
- la manera como se han determinado la necesidad y la demanda de los servicios, y la manera como se actualizarán periódicamente; y
- la manera como se establecerán y mantendrán los vínculos con los clientes potenciales, de modo que la demanda prevista llegue a materializarse efectivamente y/o continúe.

En esta presentación se indicará también cómo se obtiene o se obtendrá retroinformación sobre lo que los clientes piensan de la puntualidad, la pertinencia y la calidad de los servicios. También deberá indicarse si se trata de un mercado incondicional (es decir, si el uso de los servicios es obligatorio, como en el caso de pruebas y certificación, etc.).

4.6.7 Gestión. ¿Cómo se financia o se financiará el "módulo"? Esto debe entenderse y explicarse en términos de operaciones continuas, y no sólo mientras dure el proyecto, incluyendo también el costo de reposición de los equipos principales. La financiación podrá ser el pago parcial o total de los servicios, subvenciones oficiales, contratos y contribuciones de la industria. Inclúyase una breve descripción de cualesquiera problemas especiales de gestión o sistemas que requiera este módulo. Si el proyecto abarca más de un módulo para una institución multifuncional, debe incluirse un módulo "de gestión" como uno de los resultados del proyecto.

4.6.8 Servicios comunes de apoyo. Con frecuencia, ciertos subcomponentes tales como locales, comercialización de servicios y administración pueden ser idénticos para todos los "módulos" que una organización se propone establecer. Hace falta describirlos una sola vez, haciendo una simple referencia a ellos en las exposiciones de resultados.

4.6.9 Medición de los logros

4.6.9.1 Datos de partida. Los datos mencionados bastan cuando el proyecto y la institución parten de cero. Si ya se ha prestado cierta asistencia técnica para uno o más de los componentes, o si parte de los módulos de servicios ya están en funcionamiento, como ocurre generalmente en la segunda o tercera fase de un proyecto, la situación existente al comienzo del proyecto (datos de partida) deberá señalarse de manera análoga, de modo que quede claro qué y cuánto se tiene previsto alcanzar mediante el proyecto mismo o su fase siguiente, y cómo puede medirse una vez que finalice. Normalmente, esto puede hacerse partida por partida; por ejemplo, en el párrafo 4.6.2 podría añadirse lo siguiente: "Al comienzo del proyecto, el jefe de la dependencia y el analista de mercado ya estaban en funciones, por haber sido trasladados de otro departamento ministerial".

4.6.9.2 Actividades e indicadores. El plan de trabajo debe describir, para cada resultado y paso por paso, de qué manera el "proyecto mismo" producirá los resultados antes descritos, quién llevará a cabo cada actividad, cuándo, etc. Debe incluir también "indicadores de medición de progresos realizados", es decir, datos en forma de eventos, hitos, etc., que puedan marcar objetivamente la marcha del proyecto. Obsérvese que el "personal del proyecto" incluye tanto a expertos internacionales como funcionarios locales (los funcionarios de la dependencia de servicio). El plan de trabajo deberá comprender descripciones y calendarios que indiquen cómo y cuándo se realiza la capacitación del personal, quién formula las directrices, los procedimientos, etc., y cuándo y cómo así como cuántos servicios han de prestarse a la industria durante la vida del proyecto como parte de la capacitación en el trabajo, cómo se hará esto a fin de optimizar la capacitación, cómo se establecerán vínculos con la industria, etc. (orientación suplementaria se encuentra en la Sección 4.8 sobre mediciones e indicadores de objetivos y la Sección 4.9 sobre planificación del trabajo).

4.7 Factores externos

4.7.1 Un proyecto no existe en el vacío, se da en un entorno complejo, y muchos factores que escapan al control del equipo de gestión del proyecto influyen en su buen o mal éxito. El grado o dirección de estos factores externos se denominan "supuestos críticos", porque pueden ser fundamentales para el resultado final del proyecto. En la fase de diseño del proyecto habrán de determinarse explícitamente los factores sociales, económicos, institucionales, técnicos y humanos que probablemente afecten las relaciones causales, por ejemplo, políticas oficiales, decisión parlamentaria sobre alguna ley, fluctuaciones de precios, demanda de los consumidores, demanda industrial de un servicio dado, remuneraciones del sector público o del privado, etc. Si bien siempre escapan a la posibilidad de influir en ellos, por parte de la gestión del proyecto, ésta ha de observarlos, ir señalando, a medida que se manifiesten, modificaciones de los supuestos a las autoridades tripartitas, y proponer rectificaciones de la orientación del proyecto durante el curso de éste (por ejemplo, en el diseño de proyecto). Una vez terminado el proyecto, también pueden ser útiles para explicar por qué los resultados difieren de las previsiones.

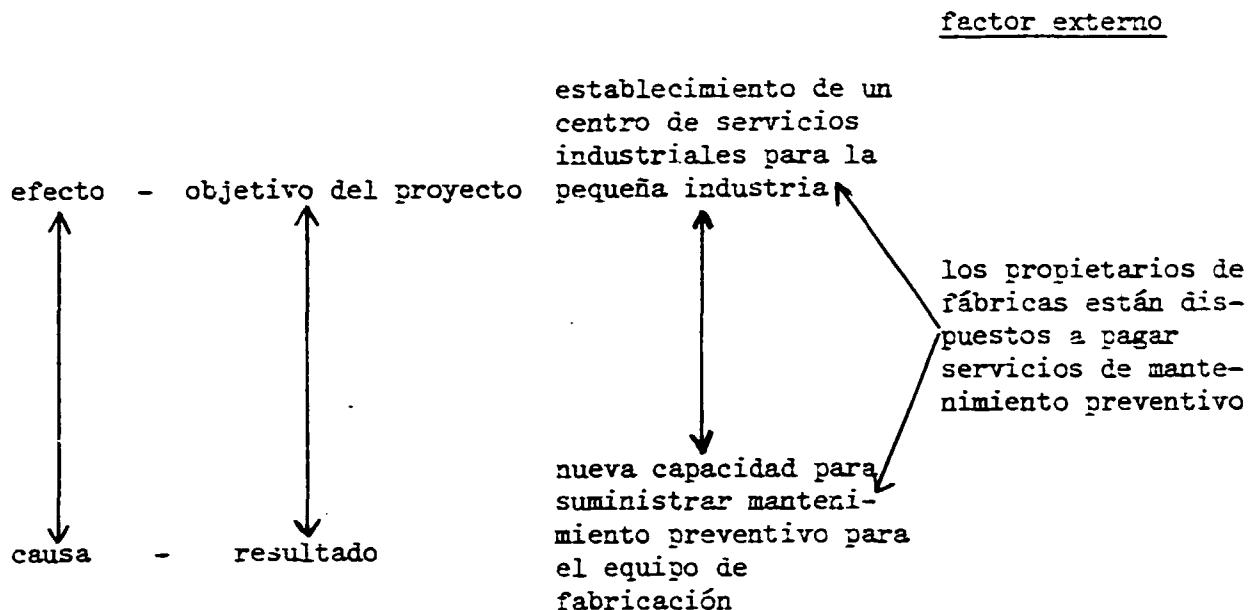
4.7.2 Al reducir el diseño de nuestro proyecto en esta fase, a un diagrama o matriz, se obtendría algo como la ilustración 6:

Ilustración 6

Matriz preliminar

<u>LOGICA DEL PROYECTO</u>	<u>FACTORES EXTERNOS Y VINCULOS CAUSALES</u>
<u>Objetivo(s) de desarrollo/programa o de nivel superior:</u> ¿Cuál es la razón del proyecto, el objetivo sectorial, problema u objetivo de programa más amplio y/o de mayor alcance, hacia el cual se dirigen los esfuerzos del proyecto? ¿Por qué se emprende el proyecto, quiénes constituyen el grupo meta, qué cambios, resultados o impacto se procura obtener?	<u>De objetivo del proyecto a objetivo de nivel superior:</u> ¿Cuáles son las variables o medidas complementarias que intervienen en el logro del impacto deseado? ¿Cuáles son <u>críticas</u> para la pertinencia del proyecto, es decir, el impacto sobre el objetivo de nivel superior?
<u>Objetivo y función del proyecto:</u> Si el proyecto se completa con éxito, ¿qué modificaciones o mejoras pueden esperarse en el grupo, organización o esfera metas? O bien ¿qué hipótesis o proceso se va a ensayar? ¿Qué es lo que el proyecto pretende alcanzar en términos concretos? ¿Cuál es la <u>modalidad de acción</u> del proyecto, por ejemplo, desarrollo institucional, apoyo directo, etc.?	<u>De resultados a objetivo del proyecto:</u> ¿Cuáles son los eventos, condiciones o decisiones <u>que escapan al control</u> de la dirección del proyecto y que se requieren para conseguir la conversión de los resultados en el logro del objetivo inmediato del proyecto?
<u>Resultados del proyecto:</u> En relación con la finalidad, duración y disponibilidad de recursos, ¿cuáles son los tipos de resultados principales, es decir, los resultados esperados o previstos de las actividades del proyecto, que deberán producirse para poder alcanzar el objetivo del mismo?	<u>De plan de trabajo (actividades) a resultados:</u> ¿Cuáles son, si los hay, los eventos, condiciones o decisiones <u>que escapan al control</u> de la dirección del proyecto y que se necesitan para la ejecución correcta de las actividades, de modo que se produzca <u>cada</u> resultado de proyecto tal como se ha previsto?
<u>Actividades/Plan de trabajo del proyecto:</u> ¿Qué actividades o tareas del proyecto deben emprenderse para producir <u>cada uno</u> de los resultados principales?	<u>De insumos a plan de trabajo:</u> ¿Cuáles son, si los hay, los eventos, condiciones o decisiones <u>que escapan al control</u> de la dirección del proyecto y que se necesitan para que los insumos se entreguen y utilicen tal como está previsto para el programa?
<u>Insumos del proyecto:</u> ¿Qué bienes y servicios, es decir, expertos, capacitación, equipo, personal, instalaciones, etc., deben proporcionar a) el gobierno, b) la ONUDI, c) otros organismos de financiación o d) otros aportantes, para que se puedan emprender las actividades necesarias que figuran en el plan de trabajo?	

4.7.3 Un ejemplo de la cadena de causas y efectos y de factores externos necesarios y suficientes sería:



4.7.4 En el ejemplo anterior, la disposición de los propietarios de fábricas es un supuesto que escapa al control del personal del proyecto, pero es un factor que influye en éste. Si los propietarios de fábricas están dispuestos a pagar servicios, inclusive el mantenimiento preventivo, será más probable que se alcance el objetivo del proyecto. De no ser así, las nuevas capacidades del centro no se utilizarán y el proyecto, o parte de él, seguramente fracasará. En otras palabras, la nueva capacidad para prestar servicios de mantenimiento preventivo es necesaria -pero no basta por sí misma- para que se creen y se utilicen. La disposición de los propietarios de fábricas a pagar por ellos es el factor externo que debe producirse también, pero que escapa al control. (Es una de las cosas que deben evaluarse antes de decidir si vale la pena iniciar el proyecto y que deben observarse durante la ejecución.)

4.8 Mediciones predeterminadas y objetivos

4.8.1 Tipos: Lo que queda por hacer en el diseño del proyecto es incorporar mediciones o indicadores que facilitarán la presentación de informes, la supervisión y la evaluación del proyecto ulteriormente. El próximo paso, supuesta la existencia de datos de partida, es establecer: indicadores de adelantos para indicar que los principales acontecimientos previstos en el plan de trabajo se están logrando; indicadores de cumplimiento para mostrar que se están produciendo los resultados especificados; indicadores de situación final de proyecto para mostrar que el objetivo del proyecto se ha alcanzado e indicadores de impacto para mostrar que se ha producido el desarrollo industrial. Los indicadores deberán formularse de tal manera, que todos puedan convenir en que los adelantos o logros son o no los previstos. Los indicadores preestablecidos de manera objetivamente verificable ayudan a concentrar los análisis ulteriores en hechos más bien que en opiniones divergentes. Cada una de las mediciones de evaluación -datos de

partida, indicadores de progreso, indicadores de cumplimiento, indicadores de situación de final de proyecto y mediciones del impacto- se explicarán sucesivamente.

4.8.2 Datos de partida: Son elementos de información recogidos antes de iniciarse un proyecto, o poco después, para describir la situación existente en el momento en que fue formulado el proyecto. Constituyen una base tanto para la planificación como para la comparación cuando posteriormente se evalúen los resultados. Algunas veces se les denomina indicadores de situación inicial de proyecto por oposición a indicadores de situación final de proyecto. Se les denomina datos de partida porque con respecto a ellos se medirán y se supervisarán los adelantos, y se prepararán los informes. En la situación actual de la teoría de la industrialización, el cambio sólo puede comprobarse haciendo dos mediciones del mismo elemento en dos momentos distintos, y observando si la última es mayor, inferior o igual que la primera. Cuando se quieren ver los cambios, logros o adelantos en materia de industrialización conseguidos gracias a un proyecto ejecutado por la ONUDI, se busca una diferencia apreciable entre las condiciones existentes al final del proyecto y las que existían antes de que comenzara.

4.8.3 Indicadores de progreso: Denominados a veces "cotas", acontecimientos principales o "hitos", se les escoge de entre los "sucesos" de un plan de trabajo porque muestran cuánto han avanzado las actividades de un proyecto en la producción de los resultados previstos. En el plan de trabajo se identifica separadamente cada actividad principal del proyecto que debe ejecutarse para producir cada resultado y, dentro de esa actividad, cada una de las subactividades conexas. Debe indicarse claramente el momento preciso en que debe producirse un acontecimiento o suceso, para poder supervisarlos ulteriormente y determinar si se adelantó, se atrasó o fue puntual. Sin embargo, hay que hacer una clara distinción entre las actividades sustantivas del proyecto y las que se refieren únicamente a la adquisición y entrega de insumos del proyecto. Otra distinción que ha de hacerse es entre actividades destinadas a producir resultados del proyecto y las actividades institucionales que son las actuaciones corrientes de la organización con cuyo desarrollo está relacionado el proyecto. Por ejemplo, "tres edificios de laboratorio construidos para junio de 1985" sería un acontecimiento o hito que muestre qué resultado, y cuándo y cómo, ha sido producido por las actividades del proyecto. Otro sería: "Instalado y en pleno funcionamiento para agosto de 1986 todo el equipo de análisis químico". En cambio, "Se han realizado 16 análisis químicos para la industria privada" será un indicador de servicios prestados por la institución, pero no una medición de un resultado en el establecimiento de capacidad institucional.

4.8.4 Indicadores de cumplimiento: Son las mediciones o especificaciones precisas de los resultados que se espera obtener al final del proyecto. Deberían ser explícitos y objetivos y no nuevas impresiones subjetivas. Pueden ser cuantitativos, cualitativos o unos y otros. Como los demás, los indicadores de cumplimiento tienen varias características que ayudan a describir los elementos que se están supervisando o midiendo:

- a) el tipo o clase de objeto que se está midiendo (¿Qué es?);
- b) la magnitud o cantidad de lo que se está midiendo (¿Cuánto?);
- c) la calidad necesaria o deseada de lo que se está produciendo.

Los buenos indicadores de cumplimiento deben ser claros en cuanto a la calidad, magnitud y momento de producción de lo que describen. Deben ser también indicios dignos de crédito de lo que representan; así como imparciales, tangibles u objetivos (por oposición a los subjetivos o fundados en opiniones) para que puedan ser verificados por otros. Asimismo, deben ser independientes, separados o distintos de los indicadores correspondientes a otros niveles del diseño de proyecto. Por ejemplo, los hitos, son indicadores de progreso que miden actividades y cuanto se ha avanzado en la producción de los resultados. No deben confundirse con los indicadores de cumplimiento, que miden el grado en que se han producido los resultados del proyecto.

4.8.5 Indicadores de situación final de proyecto: Son una forma especial de indicadores, que se refieren a las condiciones que existirán una vez que el proyecto quede terminado con éxito. Todos ellos son indicios de que algo ha sucedido como resultado del proyecto. Constituyen una descripción objetivamente verificable de las condiciones que indican el punto en que se podrá considerar que el objetivo del proyecto se ha cumplido satisfactoriamente. Ejemplos de indicadores de situación final (esto es, de la madurez y la viabilidad) de un proyecto destinado a establecer un instituto de investigaciones y servicios industriales, serían los siguientes:

- un presupuesto anual de X millones de dólares, apoyado por una subvención del Ministerio de Industria;
- el 50% de las operaciones está financiado por clientes de la industria privada y contratos estatales;
- se han recibido de otras instituciones solicitudes de intercambio de funcionarios (reconocimiento por instituciones homólogas);
- demanda continua, por parte de la industria, de servicios del instituto al nivel previsto o superior;
- la publicación mensual del instituto tiene más de 50 suscripciones de otros 25 países (reconocimiento por instituciones homólogas).

Estos indicadores pueden ser útiles durante las operaciones del proyecto para supervisar los adelantos logrados a nivel del objetivo del proyecto, lo cual, cuando el entorno del proyecto cambia rápidamente, puede ser importante para darnos la seguridad de que el enfoque adoptado sigue siendo valedero. También se utilizan, por supuesto, en las evaluaciones finales y a posteriori con objeto de medir la eficacia del proyecto.

4.8.6 Las mediciones del impacto se utilizan a nivel del objetivo de desarrollo. Aunque se mencionan aquí, la mayoría de los funcionarios de la ONUDI rara vez tienen que ver con ellas. También son una forma de indicadores, pero se utilizan fundamentalmente en una evaluación a posteriori para medir si el objetivo de desarrollo se ha alcanzado o no. Todavía no se han utilizado sistemáticamente en el marco de las Naciones Unidas, pero el PNUD está estudiando la posibilidad de introducir esta práctica con carácter limitado. Una evaluación a posteriori se efectuará por lo general bastante tiempo -en algunos casos varios años- después de finalizado el proyecto. En ella se procura determinar el efecto que éste puede haber tenido en la industria o en los beneficiarios a que estaba destinado; se trata, pues, de la verificación de la hipótesis de desarrollo. Las mediciones pueden ser directas o indirectas.

Cuando no es posible medir un cambio directamente, puede ser necesario utilizar algún indicador de otra índole. En cualquier caso, por las variables y los factores externos pertinentes para este nivel, la reunión de datos insume mucho tiempo y resulta costosa y las relaciones causales son difíciles de verificar en términos cuantitativos o concretos.

4.8.7 Características generales. Por último, al seleccionar los indicadores es preciso tener presentes varios factores. Los indicadores deben ser: 2/

- concretos - los indicadores deben ser precisos en términos de magnitud y tiempo. Expresiones tales como "un número mayor" son poco útiles puesto que no especifican qué aumento se desea. Por otra parte, cuando se requiere un aumento en un número determinado, hay que indicar cuántas de tales unidades existían al comienzo del proyecto (punto de partida). También es importante el tiempo que se requiere para producir el cambio;

- independientes - cada nivel o elemento principal del diseño de proyecto, por ejemplo, el objetivo de desarrollo, el objetivo del proyecto y los resultados, debe tener su propio conjunto de indicadores. Como el objetivo del proyecto será diferente de los resultados, y los resultados serán diferentes entre sí, el mismo indicador no puede utilizarse normalmente para más de un resultado;

- objetivos - cada indicador deberá referirse a un hecho objetivamente verificable más que a una impresión subjetiva. Deberá tener el mismo significado para un defensor del proyecto y para un escéptico informado;

- válidos y pertinentes - los indicadores, tomados en conjunto, deben reflejar el efecto de las actividades del proyecto más bien que el efecto de los factores externos y han de ser claramente fundados, esto es, plausibles. En otras palabras, los indicadores deben medir el cambio, que varía directamente con el avance hacia el logro de los resultados previstos; y

- basados en datos asequibles - los indicadores deben reposar en datos verificables, ya disponibles o que se obtendrán como parte de las operaciones del proyecto.

NOTA: En la ilustración 7 se muestra la lógica de un proyecto bien diseñado, incluidos los elementos principales y sus enlaces causales. Véase el Apéndice V sobre directrices para evitar errores comunes en el diseño de proyectos. Otras formas de asistencia aparecen en las Secciones 10 a 13

4.9 Manera de preparar un plan de trabajo

4.9.1 La definición oficial de la ONUDI para el término "plan de trabajo", dada en su glosario de términos de diseño, plan de trabajo y evaluación de proyectos, es la siguiente:

2/ Fuente: "Procedures for the Design and Evaluation of ILO Projects", Vol. II, Technical cooperation; mayo de 1981.

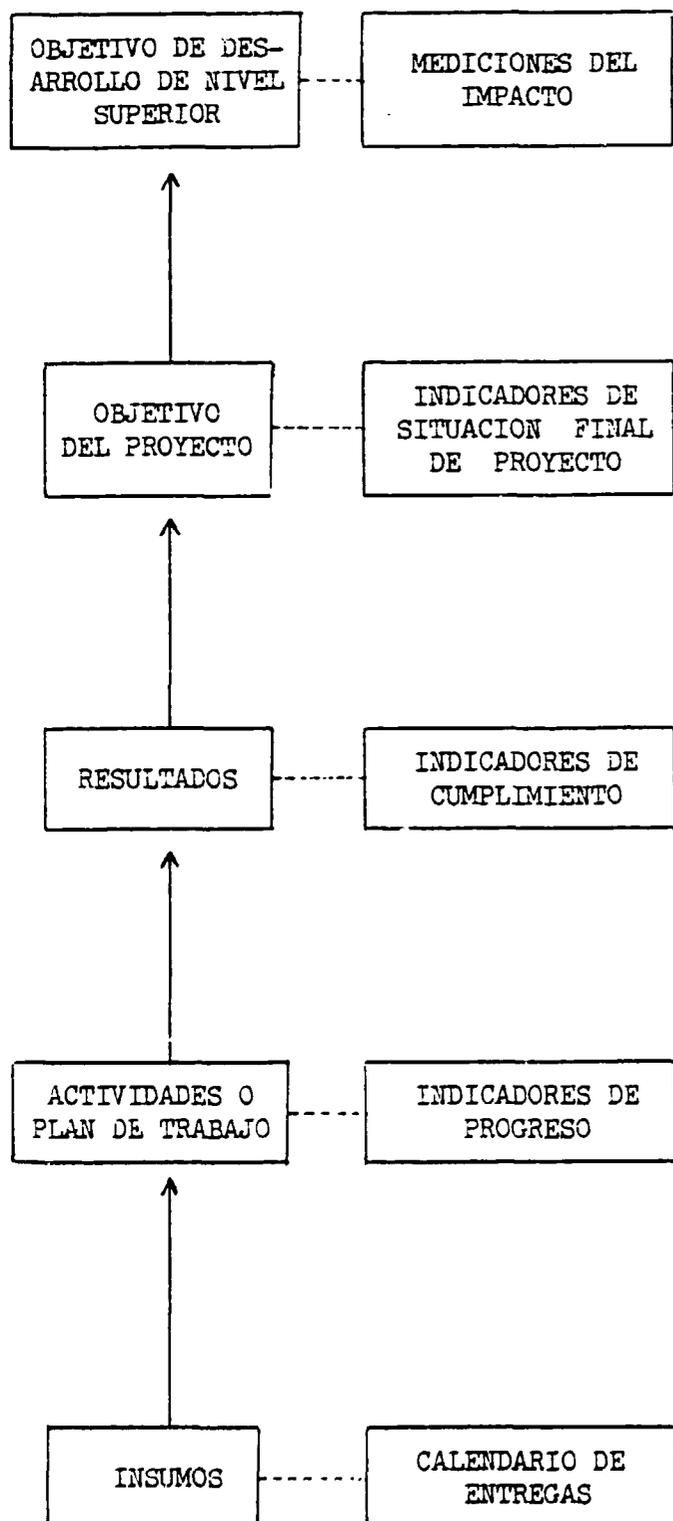
Ilustración 7

La "lógica" de un proyecto sobre el terreno ejecutado por la ONUDI

DISEÑO DE PROYECTO

INDICADORES

HIPOTESIS



Hipótesis de desarrollo:

Si se alcanza el objetivo de desarrollo, entonces se contribuirá al desarrollo.

Hipótesis de proyecto:

Si se producen los resultados, entonces se alcanzará satisfactoriamente el objetivo de proyecto.

Enlace entre medios y fines:

Si las actividades del proyecto se administran adecuadamente, entonces se producirán los resultados.

Enlace entre medios y fines:

Si los recursos (incluido el tiempo) son suficientes, entonces pueden ejecutarse las actividades del proyecto.

"UN PLAN DE TRABAJO es un instrumento de gestión para organizar la ejecución de las actividades o tareas de un proyecto sobre una base eficiente y coordinada. Es un trazado y calendario de la labor sustantiva y administrativa que se requiere para transformar los insumos (recursos) en resultados y abarca hitos o indicadores de progresos realizados en la producción de resultados, con lo cual permite la vigilancia y la medición."

4.9.2 En las instrucciones de la ONUDI (véase Apéndice II) sobre formulación y examen previo de proyectos, la explicación del Anexo 1 sobre el plan de trabajo del proyecto dice como sigue:

Si es posible preparar un plan de trabajo detallado para el proyecto al momento de la formulación del proyecto, ese plan debe adjuntarse a la propuesta de proyecto como Anexo I; si no se cuenta con información suficiente para ello, el plan de trabajo debe prepararse como primer paso de la propuesta de proyecto. Es de suma importancia que el plan de trabajo sea lo más realista posible en su calendario de la entrega de insumos para el proyecto y la producción de los resultados del proyecto. En la medida factible y razonable, pónganse en relación los insumos y actividades para cada resultado separadamente, de modo que el lector pueda comprender de qué manera los insumos se convertirán en los resultados deseados. Si las operaciones del proyecto tendrán más de seis meses de duración, fórmulense hitos (acontecimientos principales de índole sustantiva) que se utilizarán como indicadores a los fines de: 1) preparar informes y supervisar los progresos realizados en la producción de resultados y 2) determinar en qué momento un resultado ha quedado satisfactoriamente producido.

4.9.3 De ahí que el plan de trabajo de un proyecto de cooperación técnica no sea sencillamente una red o gráfico de barras de las fechas normales de entrega de los insumos, sino un plan para convertir los insumos (materiales, recursos financieros, conocimientos, etc.) en resultados, esto es, aquellos que se espera producir mediante una serie de tareas o actividades conexas. Por tanto, debe contener una descripción del trabajo efectivo que ha de realizarse, inclusive actividad, tiempo requerido (base de un calendario) y los indicadores que, una vez que determinados acontecimientos quedan designados como hitos, miden los progresos o indican si el cumplimiento del proyecto es inferior a lo previsto a los efectos de la presentación de informes y de la supervisión. El plan de trabajo, que es fundamentalmente una exposición concisa, debe permitir que un lector no informado entienda cómo se producirán los resultados previstos, si los insumos pedidos y el tiempo programado son suficientes y razonables, y cuál es la situación de trabajo en un momento dado.

4.9.4 Un plan de trabajo debe ser conciso e informativo y comprender los elementos siguientes:

- una exposición de cada resultado y sus principales subdivisiones, inclusive su tipo, magnitud y calidad;
- una descripción de los principales trabajos, tareas o actividades técnicas y de apoyo que debe llevar a cabo el personal del proyecto para producir cada resultado. (Obsérvese: las actividades consumen tiempo y recursos.) Cabe mencionar aquí actuaciones que no

corresponden al personal del proyecto, pero que deben tener lugar para que se obtenga el resultado deseado (esto es, factores externos que escapan al control de la dirección del proyecto);

- una categorización de las principales actividades, expresadas como realizaciones y acontecimientos significativos (que por sí mismos no consumen tiempo y recursos);
- una selección de acontecimientos principales ("sucesos") utilizados como "hitos" para señalar los adelantos logrados en la producción de cada resultado principal;
- una estimación del tiempo que requiere cada actividad o grupo de actividades y las fechas de terminación para cada resultado, esto es, un calendario.

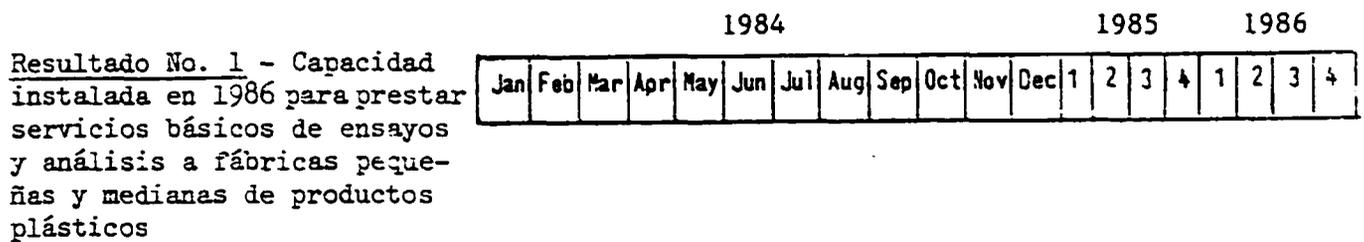
4.9.5 Visualización de los elementos principales del plan de trabajo y del calendario: Ciertas características de un plan de trabajo pueden resumirse y extractarse para fines de visualización y comunicación, por lo general en forma de gráfico. El mecanismo más común y más fácil de utilizar es el esquema de Gantt.^{10/} Para éste se escoge una actividad determinada y se señalan las fechas de comienzo y finalización. Añadiendo a ese esquema acontecimientos fijados como metas, se pueden entender con mayor facilidad los planes y los logros alcanzados. También pueden utilizarse acontecimientos principales o "hitos" predeterminados, para fines de presentación de informes y de examen. Si el proyecto es excepcionalmente complicado o contiene gran número de actividades que dependen de la finalización de otra labor, y el tiempo es un factor crítico, puede utilizarse una técnica de redes, que destaca la manera como las actividades se conectan entre sí, y muestra el efecto que el desplazamiento de tiempo de una actividad principal puede tener sobre otra. No obstante, rara vez será preciso utilizar en proyectos de cooperación técnica sobre el terreno el método del camino crítico o la técnica de evaluación y examen de proyectos, que son técnicas de redes complejas creadas para manejar cantidades y tipos de datos grandes y rápidamente cambiantes. En general será más apropiado un gráfico semejante al modelo sencillo que figura en la ilustración 8. Los datos sobre las actividades y acontecimientos que figuran en esa ilustración pueden, por supuesto, codificarse para que suministren información adicional.

4.9.6 Detalles que se requieren en un plan de trabajo: El objetivo y la función del proyecto y los resultados esperados de sus actividades deben determinarse en la fase de formulación y examen previo del proyecto, el grado de detalle que debe incluirse en el plan de trabajo en ese momento dependerá de la magnitud, duración y tipo del proyecto así como del número de sus resultados previstos. Evidentemente, en un proyecto pequeño y de breve duración se requieren muchos menos detalles que en un proyecto grande, de varios años de duración o que entraña altos riesgos. Por otra parte, tratar de planificar una actividad en detalle con dos, tres o más años de antelación en el caso de proyectos complejos que abarcan varios años, suele ser una labor superflua. Es preferible, y a veces necesario, que el asesor técnico principal o el coordinador nacional del proyecto, en colaboración con sus homólogos, preparen el plan de trabajo detallado sobre el terreno, pero dentro del marco de los principales elementos del diseño aprobados que constan en el documento de proyecto o su equivalente.

^{10/} Que lleva el nombre de su autor.

Ilustración 8

Esquema de Gantt para visualizar hitos



Actividades principales:

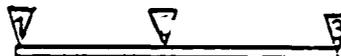
A. Construcción del laboratorio



B. Instalación de equipo en el laboratorio



C. Capacitación del personal



D. Estudio de la demanda industrial



E. Servicios a la industria



Resultado No. 2 - título ...

Actividades

A. etc.

B. etc.

▽ = hito (seleccionado para supervisar adelantos según acontecimientos principales)

A.1 - Terminación del estudio del emplazamiento, abril 1984

A.2 - Finalización de la estructura, julio 1984

A.3 - Finalización del interior, 1º diciembre 1984

B.1 - Encargo del equipo de laboratorio, mayo 1984

B.2 - Finalización de las modificaciones internas, 1º septiembre 1984

B.3 - Instalación del equipo, 1º noviembre 1984

B.4 - Finalización de ensayo definitivo, tercer trimestre 1985

C.1 - Finalización del tercer curso de capacitación en el país, fines de febrero 1984

C.2 - Aprendizaje en el trabajo de los procedimientos de ensayo y análisis, 1º junio 1984

C.3 - Prueba final sobre aptitudes y conocimientos, 1º septiembre 1984

D.1 - Preparación de cuestionarios, 1º diciembre 1984

D.2 - Distribución de cuestionarios, segundo trimestre 1985

D.3 - etc.

E.1 - etc.

E.2 - etc.

E.3 - etc.

4.9.7 Por los motivos indicados, en los proyectos en gran escala suele ser útil, ya sea mediante una asistencia preparatoria o una fase de planificación inicial, preparar el plan de trabajo y establecer indicadores una vez designado el personal inicial del proyecto y cuando se han asignado tiempo y recursos suficientes para formular un plan realista y detallado. Esto quiere decir que durante la fase de formulación y examen previo del proyecto, todo lo que se requiere es un plan de trabajo ilustrativo, esto es, un plan de trabajo abreviado que demuestre que el enfoque del proyecto, incluidos el tiempo y la magnitud general de los recursos que se les suministrarán, es razonable.

4.9.8 En un documento de proyecto preparado para la sede de la ONUDI se suele incluir un párrafo modelo en que se dice que el plan de trabajo detallado será preparado por los directores del personal nacional e internacional del proyecto. El anexo I al documento de proyecto -"El plan de trabajo detallado"- por lo general es redactado sobre el terreno por el asesor técnico principal o el coordinador nacional del proyecto; pero es tal la importancia de las actividades que entran en el plan de trabajo para una ejecución, supervisión y evaluación ulterior del proyecto, que en el presente documento también se dan ciertas directrices generales. Sin embargo, debe quedar claro desde el comienzo que las actividades de proyecto que figuran en los planes de trabajo son, en gran parte, tareas técnicas que deberán ejecutarse por especialistas altamente capacitados. Por consiguiente, muchas actividades sustantivas concretas de los diferentes proyectos determinarán considerables diferencias entre los planes de trabajo.

4.9.9 De todos modos, hay directrices comunes que pueden ayudar en la planificación del trabajo: 13/

- Utilícese cualquier formato que parezca apropiado. Para ilustrar el plan de trabajo prepárense gráficos de barras o diagramas de redes, si hay muchas interfaces importantes.
- Procúrese que el plan de trabajo se ajuste al marco de medios y fines para los objetivos, resultados, actividades e insumos indicado en el diseño de proyecto.
- Obsérvese que el calendario o gráfico de barras de actividades y resultados que figura en la parte principal del documento de proyecto no es obligatorio, aunque sí lo es el marco cronológico general del proyecto.
- Si resulta necesario modificar el calendario o gráfico de barras contenido en el documento de proyecto, prepárese uno nuevo para dar una visión amplia del trabajo tal como ha quedado previsto para la duración restante del proyecto.
- Al comienzo de la ejecución del proyecto, prepárese un plan de trabajo detallado por lo menos para los doce meses iniciales.
- Actualícese el plan de trabajo inicial a intervalos de seis meses proyectando la labor que habrá de llevarse a cabo durante los doce

13/ Véase el Manual del asesor técnico principal, párrafo F, o las directrices del PNUD sobre la ejecución de proyectos (G3400-4) párrafo 100, de 5 de septiembre de 1976

meses siguientes. En lo posible, hágase la actualización del plan de trabajo inmediatamente antes de las tareas de autoevaluación y examen tripartito previstas, de modo que los que participen en este examen tengan oportunidad de considerar la versión más reciente y formular observaciones y sugerencias apropiadas.

- Identifíquese en el plan de trabajo cada actividad del proyecto -y dentro de esa actividad, cada una de las subactividades conexas-separadamente para cada resultado. Al mismo tiempo, indíquese claramente si la ejecución de una actividad correspondiente a un resultado depende de las actividades que habrán de ejecutarse con respecto a uno o más resultados. De ser así, indíquese también el momento preciso en que ocurrirá esa interfaz.
- Indíquese también, con respecto a cada actividad, la fecha estimada en que determinado resultado se producirá completamente.
- Respecto a cada actividad, determínense cotas de los adelantos logrados en esa actividad, estimando cuánto de determinadas fases de la actividad se completará, y cuándo. Esas cotas, acontecimientos o hitos son indicadores, y pueden ser cualitativos, cuantitativos o lo uno y lo otro.
- Con respecto a la actividad de capacitación de personal, si la hubiere, indíquese cuándo comenzarán y finalizarán las becas de capacitación en el extranjero (fechas de partida y regreso del o los capacitandos), junto con información sobre el lugar y tipo de estudio o capacitación y los conocimientos o aptitudes que se adquirirán.
- Indíquese cuándo se necesitarán, o se prevé que se entreguen, determinados insumos en relación con cada resultado, actividad y subactividad. Los insumos que corresponden a dos o más resultados deberán señalarse como tales mediante símbolos apropiados o notas de pie de página. Procúrese que las entregas de insumos estén debidamente coordinadas entre sí y con el calendario de actividades.
- Identifíquese como actividades del proyecto sólo aquellas que serán ejecutadas por el personal mismo del proyecto con objeto de producir determinados resultados. Las actividades que forman parte de las funciones normales de la institución no deben indicarse como actividades del proyecto. Sólo podrán incluirse en la medida en que se realicen inicialmente como "capacitación en el trabajo".
- Hágase también una clara distinción entre las actividades del proyecto y la labor relacionada con la entrega de los insumos.

5.0 El círculo se cierra

5.1 El contexto del diseñador de proyecto

5.1.1 Ya se ha señalado que la ejecución del proyecto tiene lugar en un entorno dinámico y complejo (Ilustración 2) y que es necesario identificar los factores externos (Sección 4.7) que, aunque escapan al control de la dirección del proyecto, serán fundamentales para que éste logre éxito. La industrialización no es un proceso simple ni reiterativo, y los grandes proyectos, concebidos especialmente para producir cambios en condiciones diversas, son iniciativas difíciles y arriesgadas que, a veces, requieren técnicas de gestión complejas que consumen mucho tiempo.

5.1.2 El diseño de tales proyectos debe representar, en el momento de la aprobación, la "mejor" estimación o proyección de la manera como cambiará ese entorno cuando finalice el proyecto, o algún tiempo después, y de la manera como cambios apreciables en tales supuestos pueden afectar a la hipótesis de desarrollo y la hipótesis del proyecto, así como a sus enlaces causales y los distintos niveles de diseño (véanse las ilustraciones 6 y 7). Desde un principio es preciso reconocer que en realidad hay sólo tres cosas que sabemos sobre el futuro con alguna certidumbre: 1) que no será como el presente; 2) que cambiará más rápido de lo que pensamos y 3) por último, que será distinto de lo que pensamos. A pesar de estas condiciones, no se reduce el valor de una planificación y diseño. Por el contrario, es más importante que nunca que el diseño se utilice como un marco para un reajuste continuo a medida que la ejecución avanza a lo largo del tiempo. Este concepto de flexibilidad y retroinformación se hace patente en la ilustración 9.

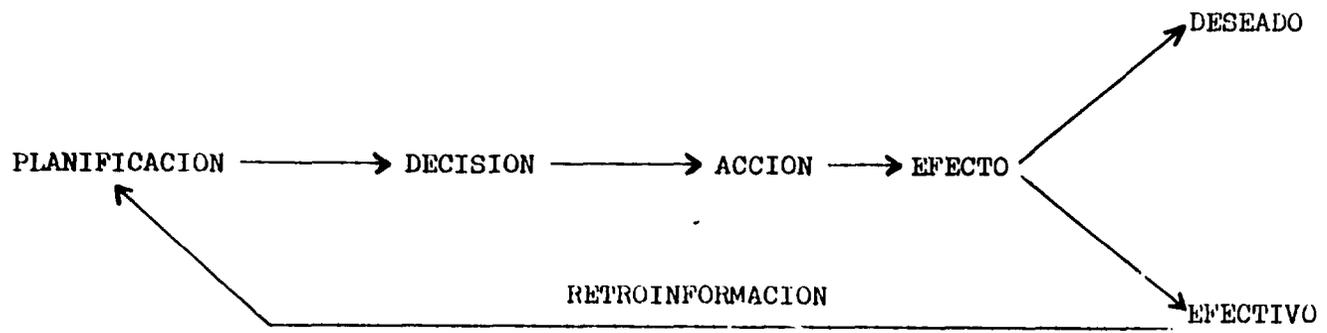
5.2 Ejecución. Nuestras previsiones iniciales experimentan cambios casi constantemente durante la ejecución de un proyecto de varios años de duración. Pueden entrañar una modificación de la prioridad del proyecto (y la consiguiente asignación de recursos) debido a un cambio a nivel ministerial, una disminución de la demanda comercial prevista de determinado producto, artículo o servicio, o una escasez de personal capacitado por falta de candidatos idóneos. Puede significar un simple aplazamiento y reprogramación de ciertas actividades en el plan de trabajo, si la entrega de un insumo atrasó por razones imprevistas, o bien una transformación a fondo.

5.3 Retroinformación. Lo que se procura subrayar aquí es que la finalidad primordial de los procesos de presentación de informes, supervisión, evaluación y examen, que son objeto del próximo capítulo del presente manual, consiste en suministrar una corriente de información a los encargados de la planificación y la gestión así como a los patrocinadores del proyecto, sobre lo que ha sucedido, lo que está sucediendo y lo que probablemente sucederá en lo que respecta a las actividades operacionales y/o el entorno del proyecto. Al contar con este tipo de información, la dirección del proyecto dispone de un instrumento adicional que es fundamental para la toma de decisiones en una situación dinámica. Esto puede suponer: una nueva programación de insumos y actividades; un cambio en el número, tipo, magnitud y/o calidad de los resultados; una reformulación del enfoque del proyecto; un cambio en el objetivo y/o la función del proyecto; el paso a una fase siguiente; la suspensión del proyecto; O la reafirmación de la actual validez del diseño inicial o del que se haya aprobado más recientemente.

5.4 Revisiones

5.4.1 Los requisitos de procedimiento para las revisiones de proyectos se basan, hasta cierto punto, en el elemento o nivel de diseño de que se trate. Por ejemplo, los planes de trabajo se revisan normalmente por lo menos con carácter anual, en general en conexión con una revisión tripartita, sea de forma oficiosa u oficial. Mucho más raro es un cambio en uno o más elementos del diseño de proyecto, especialmente en lo referente a resultados y objetivos. Esto se ha debido en parte a: 1) el difícil proceso que supone modificar oficialmente un documento de proyecto; 2) la tradicional

EL CONTEXTO DEL DISEÑADOR DE PROYECTO



concentración en los niveles de insumos y actividades, con exclusión de otras consideraciones; 3) las vagas exposiciones de estos elementos, y, en algunos casos, descripciones que se superponen a otros niveles.

5.4.2 Al mejorar la calidad de diseño del proyecto, al hacerse extensivo el foco de las revisiones tripartitas a los resultados, factores externos críticos y posible eficacia del proyecto, y al concentrarse más la autoevaluación y la evaluación tripartita en mantener la validez de la lógica del proyecto, también aumenta la necesidad de reajustar a mitad de camino el diseño del proyecto. Ello puede querer decir sencillamente una nueva definición o una mayor cuantificación de un solo elemento del diseño, por ejemplo, especificar un resultado en términos más concretos; o puede suponer un esclarecimiento de la función y objetivo del proyecto y una nueva formulación de todo el enfoque. En el primer caso, puede proponerse para fines de gestión un cambio a nivel de trabajo, el que se aprobará más adelante de manera oficiosa en una reunión de evaluación tripartita. En el segundo caso, es más probable que llegue a efectuarse una modificación oficial del documento de proyecto o su equivalente. En uno u otro caso, la ONUDI, en su calidad de organismo de ejecución (así como cualquiera de los otros copartícipes tripartitos) tiene el deber y el derecho de señalar en qué momento se requieren cambios en el diseño y el plan de trabajo para garantizar una ejecución eficiente y eficaz del proyecto.

5.5 Una matriz completa

Ahora es posible preparar, como parte de la fase de formulación y aprobación del proyecto, una matriz completa que refleje un marco lógico plenamente desarrollado, como se le puede ver al comenzar las operaciones del proyecto. La ONUDI ha elaborado su propia versión de matriz, para que los diseñadores de proyecto la utilicen como instrumento de simulación a fin de esclarecer los distintos niveles o elementos principales del diseño y como una presentación resumida a los efectos de la comunicación. Se presenta aquí, junto con notas explicativas, como Ilustración 10.

ONUDI
MATRIZ DE DISEÑO DE PROYECTO
(Explicación)

País/Programa _____

Título del proyecto _____

LOGICA DEL PROYECTO	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO	SUPUESTOS CRITICOS Y FACTORES EXTERNOS
<p><u>Objetivo(s) de desarrollo/programa o de nivel superior:</u> ¿Cuál es la razón del proyecto, el objetivo sectorial, problema u objetivo de programa más amplio y/o de mayor alcance, hacia el cual se dirigen los efectos del proyecto? ¿Por qué se emprende el proyecto, quiénes constituyen el grupo meta, qué cambios, resultados o <u>impacto</u> se procura obtener?</p>	<p><u>Mediciones del impacto:</u> ¿Puede identificarse (en términos cuantitativos o cualitativos) un <u>enlace causal</u> del proyecto con el objetivo o problema de nivel superior? ¿Cuáles son los medios directos o indirectos de <u>verificación</u>, es decir, <u>cómo y cuándo</u> podrán la ONUDI, el gobierno huésped u otra entidad, saber o reconocer que un proyecto terminado ha aportado la contribución deseada (hipótesis de desarrollo)?</p>	<p><u>De objetivo del proyecto a objetivo de nivel superior:</u> ¿Cuáles son las variables o medidas complementarias que intervienen en el logro del impacto deseado y cómo pueden <u>supervisarse</u>? ¿Cuáles son críticas para la pertinencia del proyecto, es decir, el impacto sobre el objetivo de nivel superior?</p>
<p><u>Objetivo (inmediato) y función del proyecto:</u> ¿Cuál es la función del proyecto, por ejemplo, creación de instituciones, apoyo directo? En estos términos, si el proyecto se completa con éxito, ¿qué <u>modificaciones o mejoras</u> pueden esperarse en el grupo, organización o esferas metas? O bien, ¿qué hipótesis o proceso se va a ensayar? ¿Qué es lo que el proyecto pretende alcanzar en términos concretos?</p>	<p><u>Situación en las operaciones de fin de proyecto:</u> ¿Qué condiciones existen al inicio de las actividades del proyecto, es decir, ¿cuáles son los <u>datos de partida</u>? ¿Qué datos, medidas o indicadores confirmarán que se ha alcanzado el objetivo del proyecto? ¿Quién se encargará de dicha confirmación, <u>cuándo y cómo</u>?</p>	<p><u>De resultados a objetivo del proyecto:</u> ¿Cuáles son, si los hay, los eventos, condiciones o decisiones que <u>escapan al control</u> de la dirección del proyecto y que se requieren, además de la producción de los resultados, para el logro del objetivo del proyecto? ¿Es <u>plausible</u> el enlace causal, enfoque del proyecto, dadas las limitaciones y supuestos, o deben reducirse las expectativas del proyecto?</p>
<p><u>Resultados del proyecto:</u> En relación con la finalidad, duración y disponibilidad de recursos del proyecto, ¿cuáles son los tipos de resultados principales, es decir, los <u>resultados esperados</u> de las actividades del proyecto, que deberán <u>producirse</u> para poder alcanzar el objetivo del proyecto?</p>	<p><u>Metas y magnitud de los resultados:</u> ¿Cuál es la magnitud de <u>cada uno</u> de los principales resultados que han de producirse, la calidad o niveles deseados de capacidad, etc., y las fechas meta requeridos para su logro? De no estar especificados ¿cómo se medirán o reconocerán los logros, incluidos los progresos al respecto, en cuanto resultado de las actividades del proyecto?</p>	<p><u>De programa de trabajo a resultados:</u> ¿Cuáles son, si los hay, los eventos, condiciones o decisiones que <u>escapan al control</u> de la dirección del proyecto y que se necesitan para conseguir la <u>conversión</u> de las actividades en los resultados previstos del proyecto?</p>
<p><u>Actividades/Programa de trabajo del proyecto:</u> ¿Qué actividades del proyecto deben emprenderse para producir <u>cada uno</u> de los resultados principales?</p>	<p><u>Hitos y eventos:</u> ¿Cuáles son los hitos o eventos principales, expresados en términos sustantivos, que intervienen en la tarea necesaria para producir <u>cada uno</u> de los resultados y en el cumplimiento de sus fechas de terminación estimadas?</p>	<p><u>De insumos a programa de trabajo:</u> ¿Cuáles son, si los hay, los eventos, condiciones o decisiones que <u>escapan al control</u> de la dirección del proyecto y que se necesitan para que los insumos se entreguen y utilicen tal como está previsto para cada programa de trabajo orientado hacia los resultados?</p>
<p><u>Insumos del proyecto:</u> ¿Qué bienes y servicios, es decir, expertos, capacitación, equipo, personal, instalaciones, etc., deben proporcionar a) el gobierno, b) la ONUDI, c) otros organismos de financiación o d) otros aportantes, para que se puedan emprender las actividades que, a su vez, deben <u>producir</u> los resultados programados?</p>	<p><u>Presupuesto y calendario:</u> Para cada uno de los resultados o eventos principales, ¿cuál es la cantidad, calidad y fecha de entrega de los insumos requeridos para cumplir con el programa de trabajo y las fechas metas convenidas <u>de común acuerdo</u> por todos los proveedores de insumos, por ejemplo, la ONUDI y el Gobierno?</p>	

SUPERVISION, EVALUACION Y EXAMEN

"Uno de los rasgos generalmente simpáticos del ser humano es su capacidad para desplegar grandes esfuerzos sin preocuparse mucho por saber los resultados finales" -
John K. Galbraith

6.0 Diferencias y similitudes. Por haber cierta superposición entre la finalidad y los procedimientos para la supervisión, la evaluación y el examen, y los procesos conexos, en la Ilustración 11 se hace una presentación esquemática para tratar de aclarar lo que significan esos términos.

6.1 La supervisión es la observación continua de las actividades del plan de trabajo del proyecto, pero es también la supervisión de la entrega de insumos y la prevención de posibles obstáculos mediante una cuidadosa atención a los factores externos. Es la observación de la producción de resultados mediante la atención a los jalones, hitos o acontecimientos principales que debían ocurrir en determinados momentos del calendario de trabajo, y la comprobación de las desviaciones.

6.2 La evaluación puede ser interna, esto es realizada por funcionarios de la ONUDI y del proyecto, o tripartita, esto es que incluya una representación oficial del Gobierno y del PNUD y/o de otros organismos de financiación. Puede tener lugar durante la vida del proyecto, en el momento en que termina, o bastante tiempo después de su terminación. Puede ser general, de fondo o selectiva (por ejemplo, orientada hacia los resultados). A continuación se examinan las características propias de cada tipo de evaluación, pero todas poseen dos rasgos en común: a) se concentran en los resultados del proyecto y b) analizan datos y sugieren medidas que pueden ser objeto de consideración por las entidades decisorias.

6.3 La reunión de evaluación tripartita no es un procedimiento más de supervisión y evaluación sino un mecanismo oficial para reunir periódicamente a las tres partes interesadas en la dirección del proyecto (la ONUDI, el PNUD y el Gobierno) a fin de examinar los progresos realizados y los problemas en lo relativo a la ejecución del proyecto. Para hacer este examen, la reunión puede contar con una o más fuentes de información, por ejemplo, informes semestrales sobre progresos realizados, informes de auditoría, informes de autoevaluación, informes de evaluación a fondo, informes de misiones especiales, etc., que se complementan con exposiciones orales de los administradores del proyecto y otras personas. Actualmente la evaluación tripartita se orienta hacia los resultados. No se ocupa tanto de la entrega de insumos, excepto en la medida en que éstos influyen en las actividades incluidas en el plan del trabajo. Su interés gira en torno a un avance satisfactorio del programa de trabajo en cuanto guarda relación con la producción de resultados. Además, se examinan los factores externos que pueden haber causado problemas especiales y se toman decisiones rectificadoras.

7.0 Directrices

7.1 ONUDI

7.1.1 Hasta hace poco, el sistema tradicional de gestión de proyectos de la ONUDI ha estado concentrado fundamentalmente en el proceso de aprobación

Exposición comparada de los tipos de supervisión, revisión y evaluación
utilizados por la ONUDI en los proyectos de cooperación técnica
sobre el terreno, y de sus características

Tipo	Responsabilidad principal	Finalidad	Usuarios básicos	Periodicidad	Esferas de concentración	Tipo de información	Quién reúne la información	Función	Resultados esperados	Carácter principal	Costo y dificultad
Auditoría	Interna-externa	Fiscal y/o de procedimiento	Administración central	Periódica y/o especial	Insumos y actividades	Fundamentalmente financiera	Audidores	Control administrativo	Mayor observancia de los reglamentos	Orientado hacia los procedimientos	De bajo a medio
Presentación de informes/supervisión	Dirección del proyecto	Determinar lo que está sucediendo	Instituto que coopera y la ONUDI (RET)*	Semestral o trimestral	Insumos y actividades	Progresos en la ejecución del plan de trabajo	Dirección del proyecto	Control de la gestión (eficiencia)	Resumen de la situación en un momento dado	Pasivo-utilización de indicadores de progreso	Bajo
Evaluación de cumplimiento*	Dirección del proyecto	Determinar por qué sucede (o no)	Rep. Res./aportante/ONUUDI (RET)*	Anual	Actividades, resultados, factores, externos, enlaces	Progresos y obstáculos	Dirección del proyecto altos asesores ind.extrasede/Rep. Res.	Dirección del proyecto	Medidas rectoras, ej. revisión del plan de trabajo, redefinición de resultados	Autoevaluación semirrigurosa. Utilización de indicadores de cumplimiento	Bajo
Evaluación a fondo	Tripartita	Reafirmar validez de la lógica del proyecto	Gob., PNUD, aportante/ONUUDI (RET)*	Implícita o según proceda	Resultados-objetivo del proyecto u obj. de nivel sup. hipótesis, factores externos	Logros, cambios de los supuestos críticos, cuestiones predeterminadas	Dirección del proyecto alto asesor ind. extrasede/Rep. Res., Gob., equipo de evaluación	Gestión del programa (eficacia)	Decisiones sobre prosecución del proyecto, etc.	Riguroso y objetivo	Medio
Evaluación final*	Dirección del proyecto	Anotación de resultados. Responsabilización. Utilización de resultados	ONUUDI/PNUD/aportante (RET)*	Dentro del año que sigue culminación operaciones proyecto	Resultados, objetivo del proyecto	Logros y utilización del proyecto	Dirección del proyecto alto asesor ind. extrasede/Rep. Res.	Gestión del proyecto (eficacia)	Identificar medidas de seguimiento, verificar hipótesis del proyecto	Autoevaluación semirrigurosa; utilización indicadores de situación final de proyecto	Bajo
Evaluación a posteriori	Gob. y/o aportante	Determinar efectos del proyecto en el desarrollo	Gobierno	Suficiente tiempo después de finalización para observar los efectos	Enlaces entre el proyecto y el objetivo de desarrollo-solución de problemas	Ventajas para los usuarios finales-meta	Fuera de la institución en colaboración con el nivel de aplicación de directrices	Aplicación de directrices (pertinencia e impacto)	Verificar hipótesis de desarrollo; determinar medidas apoyo o incremento	Semirriguroso, objetivo de investigación en ciencias sociales; utilización indicadores situación inicial de proyecto	Alto

* Una reunión de evaluación tripartita (RET) no es de por sí un procedimiento de reunión y análisis de información. Es un mecanismo oficial para revisar la información proporcionada como arriba se indica (excepción hecha de la evaluación a posteriori) para fines de toma de decisiones.

** Forma parte del sistema de evaluación interna de la ONUDI.

de proyectos, la entrega de insumos y los gastos. Los sistemas existentes de supervisión y examen han sido suficientemente satisfactorios para tales fines. Sin embargo, la importancia que se asigna últimamente a los resultados, o gestión por objetivos, significa un interés creciente de todas las partes por la calidad, la pertinencia, utilización y el impacto de los resultados de las actividades de cooperación técnica. El sistema de evaluación interna tiene por objeto proporcionar al personal de gestión de la ONUDI un interés habitual y continuo por esos factores, con el único fin de mejorar la eficacia y el posible impacto. No pretende ser un instrumento de auditoría, inspección o evaluación del personal. El elemento de autoevaluación o evaluación implícita del sistema de evaluación de proyectos forma parte de un sistema global e integrado de gestión de proyectos que, entre otras cosas, está concebido para suministrar información analítica oportuna a todos los niveles de gestión acerca de los logros y problemas del proyecto, y las medidas rectificadoras necesarias.

7.1.2 Mediante ese sistema, el funcionamiento de los proyectos de la ONUDI puede evaluarse y, de ser necesario, mejorarse, y los gastos presupuestarios pueden justificarse. Permite identificar medidas rectificadoras; consignar resultados y apoyar el impacto del proyecto en el desarrollo. La ONUDI utiliza este sistema de evaluación interna como instrumento de gestión para optimizar el funcionamiento eficiente y eficaz de la ejecución de grandes proyectos en curso. Además, el sistema delimita las responsabilidades de la ONUDI dentro del contexto bilateral o en los arreglos tripartitos sobre actividades de cooperación técnica.

7.1.3 Las políticas y procedimientos de evaluación de la ONUDI tienen por objeto complementar los del PNUD y armonizar con otros organismos de ejecución del sistema de las Naciones Unidas en las operaciones sobre el terreno. En particular, el sistema de la ONUDI ha sido rediseñado para que preste una ayuda más eficaz en la preparación de las reuniones de revisión tripartita en que se toman decisiones sobre los proyectos, y en la participación en dichas reuniones.

7.1.4 Desde mayo de 1982, todos los proyectos ejecutados por la ONUDI, independientemente de su financiación, están sujetos a los requisitos de su sistema de autoevaluación, y, en la mayoría de los casos, esto será suficiente. En 1984, el sistema se ha hecho extensivo a los proyectos de capacitación colectiva al momento de su terminación. La autoevaluación de estas actividades se concentrará en los niveles de reacción y aprendizaje (véase la sección 8.1.4).

7.1.5 No obstante, habida cuenta de los límites de la autoevaluación y de conformidad con los requisitos del PNUD o de los aportantes y con las directrices de la ONUDI, requerirá que determinados proyectos financien y realicen una evaluación de cumplimiento a fondo, independientemente de la dirección del proyecto, en algún momento próximo al punto medio de las operaciones del proyecto, con la participación de representantes de todos los interesados, incluido el Gobierno cooperador, y de conformidad con los procedimientos, normas y metodología empleados normalmente en el sistema de las Naciones Unidas. En tales casos, deberá consultarse a la Dependencia de Evaluación de la Oficina del Director de la División de Coordinación de Políticas durante la fase de redacción del documento de proyecto o su

equivalente, para obtener asesoramiento sobre una forma apropiada de evaluación, y sus requisitos previos, y durante la fase preparatoria, para la evaluación misma.

7.2 PNUD

7.2.1 En un informe presentado recientemente al Comité Plenario entre Períodos de Sesiones del Consejo de Administración del PNUD, 14/ el Administrador expuso una serie de directrices:

- la evaluación debe efectuarse como un instrumento de gestión orientado tanto al aprendizaje como a la acción y como un proceso para perfeccionar la programación y la adopción de decisiones en el futuro;
- la evaluación es el proceso que trata de determinar la pertinencia, eficacia e impacto de un proyecto;
- si bien la evaluación tiene un costo humano y financiero, sus beneficios superan a sus costos;
- debe haber un equilibrio entre la evaluación implícita y la evaluación externa; y
- se requieren esfuerzos continuos para mejorar la integración de los aspectos de diseño, examen previo, presentación de informes y evaluación en el ciclo de proyecto.

7.2.2 En suma, la evaluación en el PNUD se concibe como uno de los medios principales para mejorar el funcionamiento del programa, esto es:

- elevar la calidad de sus actividades en curso;
- servir de instrumento importante para la adopción de decisiones en el futuro; y
- proporcionar un sistema amplio de información sobre logros alcanzados.

7.2.3 El Consejo de Administración del PNUD aprobó también como directrices:

- ampliar la capacitación sistemática de todo el personal operacional en materia de realización y utilización de evaluaciones;
- procurar, en estrecha colaboración con los organismos y con la DCI, que la evaluación dentro del sistema de las Naciones Unidas se desarrolle de forma armoniosa y se evite una innecesaria duplicación de esfuerzos;
- ayudar a los Gobiernos receptores a acrecentar su capacidad de evaluación; y

14/ DP/1983/ICW/6, de 22 de diciembre de 1982.

- difundir los resultados de las evaluaciones a fin de proporcionar mejor información sustantiva sobre el programa a los Gobiernos, a los órganos legislativos y al público.

3.0 Requisitos y procedimientos

8.1 Evaluación interna

8.1.1 De cumplimiento

8.1.1.1 Se requiere una autoevaluación anual de cumplimiento o evaluación en curso, concentrada en los logros y problemas a que da lugar la producción de resultados, para todos los proyectos ejecutados por la ONUDI, independientemente de la fuente de financiación, que tengan un presupuesto total de más de 400.000 dólares de los Estados Unidos y una duración superior a un año, o si así lo determina el documento de proyecto o su equivalente. Normalmente, esta actividad debe iniciarse sobre el terreno aproximadamente dos meses antes de la revisión tripartita prevista, con objeto de dar bastante tiempo para: a) el examen del informe de evaluación del proyecto (IEP) en la sede; b) la identificación de cuestiones pertinentes que pueden ser objeto de deliberación en la reunión tripartita y c) la devolución del IEP finalizado antes de la reunión de revisión tripartita. Si no está prevista una reunión de esta índole durante el año en curso, la ONUDI pedirá de todos modos que se presente un IEP aproximadamente doce (12) meses después de la preparación del último IEP, o después de la fecha de comienzo de las operaciones del proyecto. No debe aplazarse si no se han realizado progresos. La sede de la ONUDI propondrá una fecha que deberá respetarse, a no ser que preceda en unos dos (2) meses a la celebración de una reunión de evaluación tripartita. En ese caso, infórmese a la Dependencia de evaluación de la ONUDI por conducto del Alto Asesor Industrial Extrasede o de la Oficina del PNUD y propóngase a la brevedad posible otra fecha anterior a la reunión de revisión tripartita.

8.1.1.2 La evaluación de cumplimiento completa comprende los siguientes pasos de procedimiento: 15/

a) El personal del proyecto, bajo la dirección superior del asesor técnico jefe, el director nacional del proyecto, o el experto principal (si no está disponible ninguno de ellos, entonces el Alto Asesor Industrial Extrasede o el oficial auxiliar, o bien el oficial de programa del PNUD), evalúa los progresos realizados por el proyecto hasta la fecha en la producción de resultados y el avance hacia el logro de su objetivo, e informa al respecto utilizando el formulario impreso que existe para este fin (véase el apéndice VI). El original firmado y una copia se envían al Alto Asesor Industrial Extrasede, al oficial auxiliar o al oficial de programa del PNUD destacado en el país para que lo examine y formule observaciones. El segundo ejemplar se agrega al expediente.

b) El Alto Asesor Industrial Extrasede (el oficial auxiliar o el oficial de programa del PNUD) completa y firma la parte V del IEP. Puede guardarse una copia para el expediente. El Alto Asesor Industrial Extrasede remite el IEP directamente al jefe de la Dependencia de evaluación en la

15/ En el formulario impreso del IEP aparecen instrucciones suplementarias.

sede de la ONUDI (cualquier otro conducto puede crear demoras en la sede para la elaboración y devolución del informe).

c) La Dependencia de evaluación se da por recibida del IEP y prepara observaciones apropiadas para contribuir a su examen en la sede y al cumplimiento de las normas de evaluación. El IEP, junto con las observaciones de la Dependencia de evaluación, se envía a la división o sección de apoyo directo dentro de los tres días laborables después de ser recibido.

d) El oficial técnico o de apoyo, y el jefe de la división o de la sección revisan los análisis y recomendaciones del asesor técnico jefe/director nacional del proyecto y del Alto Asesor Industrial Extrasede y prepara observaciones pertinentes (Partes VI A y B). El IEP se devuelve a la Dependencia de evaluación, en un plazo de tres semanas para su distribución. El resultado final del ciclo de autoevaluación de "cumplimiento" consiste en anotar las observaciones de la sede y retroalimentarlas al personal sobre el terreno, y en identificar asuntos que se recomiendan para la próxima reunión de revisión tripartita, incluida una opinión de la sede sobre la eventual necesidad o conveniencia de su participación.

e) La distribución normal del IEP es la siguiente:

- dirección del proyecto (que ha preparado las Partes I a IV) por conducto del Alto Asesor Industrial Extrasede o del Representante Residente
- Alto Asesor Industrial Extrasede/oficial auxiliar/oficial de programa del PNUD (que ha preparado la Parte V)
- División/sección de apoyo directo (que ha preparado la Parte VI)
- Dependencia de evaluación de la sede
- Representante Residente del PNUD (en preparación para la reunión de evaluación tripartita)
- Sede del PNUD u otra entidad de financiación (por ejemplo, aportante al FNUDI)
- Archivos de la ONUDI

El Alto Asesor Industrial Extrasede o la Oficina del PNUD se encargarán del envío al asesor técnico jefe/coordinador nacional del proyecto y, de ser necesario o conveniente, a las oficinas estatales pertinentes.

8.1.2 Evaluación final

8.1.2.1 Para todos los proyectos ejecutados por la ONUDI, cualesquiera que sean su presupuesto, duración o fuente de financiación, se requiere una autoevaluación final, concentrada en los resultados alcanzados y en las medidas de seguimiento. Esta actividad debe efectuarse, de preferencia, inmediatamente antes o después de finalizadas las operaciones del proyecto. Sin embargo, si es necesario esperar para observar una utilización apropiada de los resultados producidos, la evaluación puede aplazarse. En todo caso, deberá efectuarse dentro de un máximo de seis meses después de finalizadas las operaciones del proyecto, para aquellos de un costo inferior a 400.000 dólares, o de 12 meses, para los de un costo superior a 400.000 dólares.

8.1.2.2 La evaluación final completa comprende los pasos siguientes: 16/

a) El personal del proyecto, si aún está disponible, y/o el coordinador nacional del proyecto (o, en su defecto, el Alto Asesor Industrial Extrasede, el oficial auxiliar, el oficial de programa del PNUD o un oficial de apoyo directo de la sede, en misión) anota la situación final del proyecto en términos de la producción efectiva de sus resultados, los compara con las previsiones iniciales, y evalúa la consecución efectiva o probable del objetivo del proyecto. Los resultados de esta actividad se anotan en el formulario impreso (IEPT) proporcionado para esto (véase Apéndice VII). El original firmado y una copia, incluida la mitad superior de la Parte I, se envían al Alto Asesor Industrial Extrasede, al oficial auxiliar o al oficial de programa del PNUD del país de que se trate, para que lo examine y formule sus observaciones. La segunda copia puede archivararse.

b) El Alto Asesor Industrial Extrasede (oficial auxiliar u oficial de programa del PNUD) completa y firma la Parte V del IEP. Puede conservarse copia para el archivo. El Alto Asesor Industrial Extrasede envía el informe directamente al Jefe de la Dependencia de evaluación.

c) La Dependencia de Evaluación se da por recibida del IEP y prepara observaciones apropiadas para ayudar al examen del informe en la sede y al cumplimiento de las normas de evaluación. El IEP y las observaciones de la Dependencia de Evaluación se envían a la División/sección de apoyo directo dentro de los cinco días laborables después de ser recibidos.

d) El oficial técnico/de apoyo directo y el jefe de la División/la sección revisan los análisis y recomendaciones del asesor técnico jefe/coordinador nacional del proyecto y del Alto Asesor Industrial Extrasede, y preparan observaciones apropiadas (Parte VI A y B). El IEP se devuelve a la Dependencia de evaluación en un plazo de cuatro semanas para su distribución. El resultado final del ciclo de autoevaluación final consiste en anotar las opiniones de la sede y retroalimentarlas al PNUD y al Gobierno, inclusive la identificación de medidas de seguimiento necesarias y, si procede, una propuesta participación de la ONUDI.

e) La distribución normal del informe de evaluación final del proyecto es la siguiente:

- Dirección del proyecto (que ha preparado las Partes I a IV) por conducto del Alto Asesor Industrial Extrasede o del Representante Residente
- Alto Asesor Industrial Extrasede/oficial auxiliar/oficial del programa del PNUD (que ha preparado la Parte V)
- División/sección de apoyo directo (que ha preparado la Parte VI)
- Dependencia de evaluación de la sede
- Representante Residente del PNUD
- Sede del PNUD u otra entidad de financiación
- Archivos de la ONUDI

16/ Al dorso de las hojas del formulario impreso del IEP aparecen instrucciones adicionales.

El Alto Asesor Industrial Extrasede o la Oficina del PNUD se encargarán del envío al organismo cooperador y otras oficinas estatales, según proceda.

8.1.3 Evaluación a fondo 17/

8.1.3.1 Como se dice en el párrafo 7.1.4, y aun cuando la cobertura del sistema de autoevaluación es total, en determinados casos que involucran proyectos no financiados con cargo a la CIP, puede requerirse una evaluación más amplia, a fondo y/o objetiva, como parte del sistema de evaluación interna de la ONUDI o si así lo solicita un aportante (FNUDI) o un Gobierno cooperador (fondos fiduciarios).

8.1.3.2 Si bien en la mayoría de los casos bastará con una de las autoevaluaciones recién mencionadas, o ambas, en todos los proyectos multianuales cuyo costo total se estime que va a ser superior a 1.000.000 de dólares durante la vida del proyecto (independientemente de sus fases), o que, a juicio de la división encargada de su ejecución, la División de Coordinación de Políticas o un aportante directo, ello se requiera por la importancia crítica del proyecto, su carácter único, su complejidad, su larga duración o su elevado riesgo, que exigen una gestión intensiva y una revisión en la sede, será preciso efectuar una evaluación de cumplimiento y a fondo, independiente de la dirección del proyecto, aproximadamente hacia el punto medio de las operaciones, o cuando haya que tomar decisiones importantes sobre el proyecto.

8.1.3.3 Esa evaluación, en que participarán representantes de todas las partes interesadas, incluido el Gobierno cooperador, se ajustará a las normas y la metodología utilizadas habitualmente en el sistema de las Naciones Unidas. Con este objeto, se seguirá el enfoque empleado en las evaluaciones tripartitas a fondo, que se explican más adelante en los párrafos 8.2.2 y 9.2.2, con las adaptaciones necesarias a las características del proyecto y/o de los aportantes. En tales casos, se consultará a la Dependencia de evaluación, durante la fase de preparación de la propuesta de documento de proyecto (o su equivalente), respecto a una evaluación apropiada y sus requisitos previos, y durante la fase preparatoria, respecto a la evaluación misma.

8.1.4 Capacitación colectiva

8.1.4.1 Definición y finalidad. La evaluación de los proyectos de capacitación colectiva es el examen crítico, por la organización que efectúa la capacitación (OC) y la ONUDI, de un programa de capacitación en curso o finalizado, en lo relativo a su diseño, ejecución, resultados y posible utilización, con miras al desarrollo industrial, de los nuevos conocimientos y aptitudes adquiridos por los participantes. 18/ En este contexto, la evaluación se utiliza como un instrumento de gestión y programación, al

17/ Fuente: División de Coordinación de Políticas, memorandum entre oficinas de fecha 28 de junio de 1982 sobre formulación y evaluación de proyectos, párrafo c) d) (Apéndice II).

18/ Comprende cursos en el trabajo, seminarios y actividades análogas, de capacitación colectiva, efectuadas por organizaciones distintas de la ONUDI.

servicio de los intereses de la OC, los Gobiernos participantes, el aportante y la ONUDI. Es diferente, pues, de la evaluación de los proyectos de cooperación técnica sobre el terreno y requiere un enfoque especial. Se concentra en las modificaciones producidas en un individuo o en un grupo mediante un programa de capacitación destinado a ocasionar ciertos cambios de comportamiento mediante la adquisición de nuevos conocimientos, actitudes y aptitudes. Sin embargo, la finalidad es semejante y se puede resumir diciendo que ha de servir de base para:

- identificar e iniciar medidas rectificadoras o nuevas a fin de mejorar la calidad y pertinencia de la capacitación que se imparte; y/o
- preparar una síntesis de la experiencia adquirida con diversos proyectos de capacitación, que ayude a mejorar el diseño, la ejecución y la eficacia de programas de capacitación ulteriores o análogos.

8.1.4.2 Alcance de la evaluación. La evaluación de un programa de capacitación colectiva comprende normalmente lo siguiente:

- un nuevo examen de la finalidad u objetivo del programa de capacitación y de su contribución prevista al desarrollo industrial;
- una apreciación del cambio o cambios efectivos obtenidos con respecto al objetivo de la capacitación y las aptitudes iniciales de los capacitandos seleccionados;
- una apreciación de la utilización que se hace de la capacitación en la situación propia de un país;
- la identificación y análisis de los factores que facilitan u obstaculizan la buena consecución del objetivo del programa de capacitación; y/o
- una evaluación del real efectivo que la capacitación tiene en el desarrollo.

Esto abarcaría la gama completa de los tipos o niveles que normalmente se designan como de reacción, de aprendizaje, de comportamiento y funcional (véase la Sección 9.1.5 en que se explican estos términos).

8.1.4.3 Ambito en la ONUDI. Dada la gran diversidad de actividades de capacitación que abarca la ONUDI, con sus muchas diferencias de costo, duración, magnitud, periodicidad, etc., no compensa, en términos de costo, exigir una evaluación de todos los proyectos o a todos los niveles. En consecuencia, la ONUDI ha decidido que:

- a) su sistema de autoevaluación abarcará todos los proyectos de capacitación colectiva ejecutados por terceros, pero concentrándose sólo en los niveles de reacción, de aprendizaje y, en la medida que sea factible, de comportamiento;
- b) se efectuarán evaluaciones a fondo especiales de estos proyectos con carácter excepcional y cuidadosamente selectivo, concentrándose

en los niveles de comportamiento y funcional, cuando las circunstancias justifiquen el costo, el tiempo y el esfuerzo que requieran (por ejemplo, cuando el aportante desee información para fines de programación antes de decidir si seguirá patrocinando determinado programa de capacitación); y

- c) este sistema no abarcará los proyectos de capacitación colectiva que revistan la forma de curso práctico o seminario realizado por la ONUDI. Los requisitos y directrices para tales actividades aparecerán en el Volumen II del presente Manual.

8.1.4.4 Autoevaluación. Se requiere un Informe de Evaluación de Proyecto (IEP - véase el Apéndice VIII) para todos los proyectos de capacitación colectiva organizados por la ONUDI y ejecutados por otras organizaciones, cualquiera que sea su fuente de financiación. Esta actividad de autoevaluación debe ser iniciada por la OC una vez finalizado cada programa de capacitación colectiva. ^{19/} La Dependencia de evaluación de la ONUDI envía los formularios pertinentes a la OC antes de comenzar el curso. La autoevaluación de los proyectos de capacitación colectiva comprende los siguientes pasos de procedimiento:

- La división técnica o de capacitación informa a la Dependencia de evaluación de la ONUDI cuándo va a comenzar un programa de capacitación, y los formularios pertinentes se envían al Director de la OC por lo menos dos semanas antes del comienzo del programa;
- El funcionario superior de la OC, a base de sus aportaciones propias y las de su personal, revisa los resultados de los cuestionarios de los participantes y otros datos pertinentes, analiza la ejecución (Parte II A), los resultados y la posible eficacia (Parte II B y II C) del PCC, y recomienda medidas para fortalecerlo (Parte II D). El original firmado se envía directamente al Jefe de la Dependencia de evaluación;
- La Dependencia de Evaluación se da por recibida del IEP y prepara observaciones apropiadas sobre el proceso para ayudar al examen en la sede, a la retroalimentación y a mantener las normas de evaluación. El IEP sobre la capacitación colectiva, junto con las observaciones de la Dependencia de evaluación, se envía en primer lugar a la división técnica o de capacitación que es la entidad de apoyo (a la cual no incumbe responsabilidad general por el proyecto) dentro de los cinco días laborables después de ser recibido;
- La División de apoyo examina los análisis de la OC y prepara observaciones apropiadas (Parte III A o B). El IEP se devuelve a la Dependencia de Evaluación dentro de diez días laborables; y
- La Dependencia de evaluación envía entonces el IEP, con estas observaciones suplementarias, a la división a la cual compete la responsabilidad primordial de gestión o de apoyo directo del proyecto, la

^{19/} Dentro de un proyecto de capacitación colectiva dado, se lleva a cabo una serie de actividades de capacitación que, en el presente manual, se denomina "programa de capacitación colectiva" o PCC.

que examina todos los análisis adjuntos y hace su propia evaluación (Parte III A o B). La división prepara entonces sus recomendaciones definitivas (Parte III C) y resume las relativas a la OC en la Parte I (portada); y devuelve el IEP, así completado, a la Dependencia de evaluación dentro de 15 días laborables para su distribución. El informe se devuelve luego a la OC utilizando una carta de envío tipo. 20/ Una copia se archiva también como constancia oficial de los resultados obtenidos;

- La distribución normal del IEP completado es la siguiente:
- i) División técnica (que ha preparado la Parte III A, si procede)
 - ii) División de capacitación (que ha preparado la Parte IV B, si procede)
 - iii) Dependencia de evaluación de la ONUDI
 - iv) Organización de financiación/aportante (si procede)
 - v) Archivos de la ONUDI

La OC (que ha preparado la Parte II) recibirá las Partes I y II junto con la retroinformación necesaria elaborada por la sede de la ONUDI como resultado de su revisión interna.

8.1.5 Gestión de sistemas. La Dependencia central de evaluación, en estrecha colaboración con la División de Operaciones Industriales, está encargada de administrar el "sistema" de evaluación interna, como cosa diferente de la autoevaluación de cada proyecto, lo cual corresponde a la dirección del proyecto. En el desempeño de sus responsabilidades en cuanto a sistemas, la Dependencia tiene que ver con las siguientes funciones del personal:

8.1.5.1 Normas y cumplimiento de normas. De manera no formalizada se utiliza un formulario de revisión del proceso de autoevaluación (FRP) (véase en el Apéndice IX), para ayudar a los distintos participantes que intervienen en el proceso de autoevaluación del proyecto y para mejorar la calidad y utilidad del producto final, esto es, el informe de evaluación del proyecto. Esta revisión que la Dependencia de evaluación prepara después de recibir cada EIP, es un servicio para ayudar a los encargados de preparar IEP a mejorar la presentación de éstos y la apreciación de los progresos realizados, en términos de los resultados deseados, como también para procurar una comprensión adecuada de los conceptos en juego y colaborar así a una mejor gestión del proyecto. También tiene por objeto ayudar a los Altos Asesores Industriales Extrasede y a los funcionarios de apoyo directo encargados del examen en la sede, señalando posibles zonas de problema que requieren mayor análisis y, en algunos casos, medidas rectificadoras para superar problemas que frenan los progresos, aumentar la probabilidad de éxito y eficacia del proyecto y/o sostener y aumentar el impacto previsto

20/ Si así se desea, el IEP (por lo general, sólo las Partes I y II) puede devolverse directamente a la OC por la división de apoyo directo y acompañado de una carta de envío firmada por el jefe de la división, que contenga sugerencias concretas sobre medidas de seguimiento. Debe suministrarse a la Dependencia de evaluación una copia de la carta de envío.

en los beneficiarios a que está destinado. También se facilita la retroalimentación oportuna del parecer de la sede al personal sobre el terreno. Además de aumentar la utilidad de las evaluaciones de proyecto, esta revisión del proceso tiene también por objeto:

- ayudar a fijar y mantener normas adecuadas de evaluación;
- velar por la credibilidad de la autoevaluación;
- facilitar la supervisión de los sistemas con miras a su cumplimiento y perfeccionamiento; y
- servir de base a una presentación de informes "por excepción" al personal directivo superior.

8.1.5.2 Perfeccionamiento y apoyo. Además de ayudar a la División de Operaciones Industriales a diseñar y establecer el sistema de autoevaluación de proyectos, la Dependencia de evaluación proporciona apoyo de personal en lo relativo a los IEP para las tareas de fijación de fechas, recepción, elaboración y distribución. Supervisa el funcionamiento de los sistemas no sólo en lo relativo a las normas y su cumplimiento, como ya se ha explicado, sino también para identificar esferas del sistema que requieren perfeccionamiento, explicación o simplificación. El personal de evaluación ofrece también asesoramiento y asistencia para rediseñar o reformular proyectos en curso y aplicar conclusiones extraídas de la evaluación al diseño de nuevas propuestas de proyecto. En la sede y sobre el terreno se imparten también instrucciones de orientación y cursos de capacitación sobre metodología de diseño y evaluación de proyectos.

8.1.5.3 Utilidad. Estos servicios de gestión de sistemas se realizan con el único propósito de obtener una gestión de gran calidad, apropiada para las importantes tareas relacionadas con el desarrollo industrial que el sistema de las Naciones Unidas y los países en desarrollo han encomendado a la ONUDI. Se encaminan a mejorar la eficiencia y eficacia de los proyectos y maximizar las probabilidades de que los destinatarios meta obtengan realmente los beneficios que se esperan de las actividades del proyecto.

8.2 Actividades tripartitas

8.2.1 Supervisión 21/

8.2.1.1 La supervisión consiste en vigilar las actividades de un proyecto con el fin de identificar y aplicar las medidas necesarias para mitigar o rectificar problemas relacionados con su ejecución. Como se sugiere en el anterior párrafo 6.1, se suele concentrar en la entrega de insumos y en los programas de trabajo.

8.2.1.2 La supervisión constante forma parte de las responsabilidades de gestión de proyecto que incumben al organismo de ejecución y al organismo de cooperación, y se refuerza y suplementa periódicamente mediante la autoevaluación, la evaluación a fondo y las revisiones tripartitas.

8.2.1.3 La información para la supervisión se encuentra en los planes e informes que normalmente se exigen, a saber:

21/ Fuente: Manual de Políticas y Procedimientos del PNUD, 3466 y 3700.

- documento de proyecto (diseñado)
- plan de trabajo
- informes sobre la marcha de los trabajos
- informes técnicos
- informes de evaluación de proyectos
- informes financieros
- informes especiales

8.2.2 Evaluación a fondo. En las comunicaciones más recientes del PNUD y de la ONUDI sobre las evaluaciones tripartitas se expresa que: 22/

a) la finalidad primordial de esta actividad es confirmar que el proyecto sigue siendo válido en términos de los factores internos y externos o, si no es así, recomendar modificaciones apropiadas;

b) una evaluación a fondo debe estar implícita en el diseño (documento de proyecto) de todos los proyectos cuyo costo sea superior a un millón de dólares de los EE.UU., o que requieran esfuerzos de gestión extraordinarios;

c) también se requerirán evaluaciones cuando se prevea una revisión que hará elevarse el presupuesto total a más de un millón de dólares de los EE.UU., o que exigirá insumos adicionales por un costo de 400.000 dólares o más;

d) se requerirá también una evaluación cuando una revisión del proyecto indique la necesidad de hacerla;

e) la composición de un equipo/misión de evaluación constituirá un elemento fundamental para una evaluación cuasi independiente, por la participación de personas que no han intervenido directamente en la formulación y la ejecución del proyecto; y

f) cuando la misión haya de efectuar una evaluación a fondo y formular recomendaciones detalladas sobre asistencia ulterior, el equipo podrá estar integrado en parte por funcionarios de evaluación o consultores del PNUD y/o del organismo de que se trate y en parte por personal de programación u operacional del PNUD y/o del organismo.

8.2.3 Evaluación tripartita. Los requisitos más recientes del PNUD y de la ONUDI en materia de evaluaciones tripartitas son los siguientes:

a) una evaluación tripartita oficial es obligatoria por lo menos una vez al año para los proyectos cuyo costo pase de 400.000 dólares de los EE.UU.;

b) se utilizarán plenamente los resultados de los sistemas de evaluación interna o autoevaluación de los organismos de ejecución;

c) en todos los informes de revisiones tripartitas debe declararse si es necesaria o no una evaluación a fondo; y

22/ Fuentes: UNDP/PROG/HQTRS/152 y UNDP/PROG/FIELD/150.

d) en el informe resultante se debe recalcar que la lógica del proyecto sigue siendo válida y que se realizan progresos hacia el logro de los resultados del proyecto.

8.2.4 Evaluación a posteriori 23/

8.2.4.1 Hasta ahora el PNUD no ha dispuesto que se hagan evaluaciones fijas a un intervalo apropiado después de la terminación del proyecto. Con frecuencia, el impacto y la viabilidad efectivos de un proyecto pueden medirse o comprenderse sólo después de transcurrido algún tiempo; por ejemplo, en la mayoría de los proyectos de desarrollo institucional, las evaluaciones a posteriori son útiles no sólo para verificar la hipótesis de desarrollo inicial, sino también, habida cuenta de los cambios inevitables que se producen en el entorno de un proyecto, para identificar medidas, inclusive asistencia adicional, que pueden ser necesarias para sostener o aumentar el impacto deseado sobre los beneficiarios meta.

8.2.4.2 Por consiguiente, el PNUD se propone instituir, sobre una base selectiva, evaluaciones a posteriori que, además de proporcionar información sobre las condiciones en que los proyectos tienen éxito, ayuden también a los Representantes Residentes a desempeñar su labor de supervisión posterior del proyecto, y a proporcionar a los Gobiernos un instrumento importante para la adopción de sus propias decisiones relativas al seguimiento del proyecto y a la programación de futura asistencia del PNUD.

8.2.4.3 Esta sección del manual de la ONUDI se ampliará cuando se publiquen las instrucciones, criterios y directrices del PNUD.

9.0 Directrices para preparar y efectuar evaluaciones

9.1 Evaluación interna

9.1.1 Características generales

9.1.1.1 El sistema de autoevaluación de la ONUDI para verificar la marcha de proyectos sobre el terreno comenzó a funcionar en mayo de 1982. Se concibió de modo que fuera lo más sencillo y flexible posible y, al mismo tiempo, sirviera al objetivo al que estaba destinado. Además, es completamente compatible con los requisitos del PNUD, y los complementa. Tiene varias claras ventajas:

- ofrece un proceso continuo de retroalimentación rápida sobre resultados y problemas que aparecen, para los directores del proyecto, que la necesitan principalmente para adaptar rápidamente la estrategia de ejecución del proyecto;
- facilita la integración de la evaluación como parte normal del ciclo de gestión, especialmente en lo relativo a diseño y supervisión del proyecto y preparación de informes sobre el mismo;
- constituye un proceso "de participación" en el proyecto por parte de funcionarios de la ONUDI y personal nacional, por lo cual: sus

conclusiones tienen más probabilidades de ser aceptadas y aplicadas que las que se imponen en un proceso de "vigilancia" desde afuera; y

- posee un foco interno, en el sentido de que no requiere las prácticas exhaustivas y globales que exige la evaluación en profundidad tripartita. Esta cuenta con un equipo seleccionado, con una representación especial de las tres partes participantes en un proyecto, mientras que la autoevaluación pueden llevarla a cabo el asesor técnico principal o el coordinador nacional del proyecto y sus colegas. Mientras que la evaluación en profundidad examina también factores externos además de los acontecimientos que se producen en el proyecto, la autoevaluación tiene principalmente un foco interno.

9.1.1.2 Las características fundamentales del sistema de autoevaluación de proyectos de cooperación técnica sobre el terreno ejecutados por la ONUDI son las siguientes:

- incrementa la eficiencia y eficacia de la ejecución de proyectos amplios en curso (es decir, la gestión del proyecto);
- anota los resultados de todos los proyectos terminados;
- comprueba estos resultados en términos de la eficacia del proyecto, e identifica las medidas de seguimiento necesarias para obtener, mantener o aumentar el impacto deseado;
- fija límites a las responsabilidades de la ONUDI en dirección de proyectos dentro del contexto tripartito;
- es flexible y puede utilizarse de forma selectiva según sean las circunstancias de un proyecto (inclusive magnitud, duración e importancia);
- utiliza el concepto del marco lógico para aclarar los principales elementos de diseño, principalmente a nivel de resultados;
- incluye el empleo de indicadores objetivamente verificables para medir progresos, cumplimiento, logros y éxito;
- reúne información pertinente para sintetizarlas en conclusiones importantes;
- identifica medidas correctivas necesarias.

9.1.1.3 El componente esencial es el Informe de Evaluación de Proyectos (IEP), el cual, si se utiliza en forma correcta, ayudará al evaluador a: a) efectuar una comprobación sistemática de logros alcanzados, de acuerdo a las circunstancias concretas; b) expresar las conclusiones globales; c) traducirlas en medidas propuestas o problemas que requieren solución; y d) anotar los resultados finales, incluso los logros del proyecto. El IEP se ha diseñado también teniendo especialmente en cuenta las necesidades de todos los participantes en el proceso.

9.1.1.4 En 1983, mediante un cuestionario enviado al personal de la ONUDI sobre el terreno y en la Secretaría, se obtuvieron sugerencias para revisar las directrices, las instrucciones y el formato del IEP. En consecuencia, se ha ajustado el sistema de autoevaluación de proyectos de la ONUDI y se ha rediseñado el formato del IEP para que resulte más fácil de completar para el personal sobre el terreno y más útil para fines de gestión, tanto interna como tripartita.

9.1.2 Procedimiento para efectuar una evaluación de cumplimiento de la ONUDI

9.1.2.1 El asesor técnico principal o el coordinador nacional del proyecto

PASO 1 - PREPARARSE PARA LA EVALUACION

a) Obténgase un ejemplar en blanco del Informe de Evaluación de Cumplimiento de Proyectos (IEP/C) (véase el Apéndice VI) y léase todo el formulario para saber qué información debe proporcionarse.

b) Obténgase y léanse completamente el documento de proyecto y todos los demás expedientes del proyecto, en especial los informes semestrales más recientes sobre los progresos realizados. En el Apéndice X figura una lista-guía para identificar factores de cumplimiento importantes que podrían utilizarse, si parece conveniente, como ayuda para prepararse a una autoevaluación. No es obligatoria, pero será un instrumento útil para identificar factores con miras a un análisis ulterior y para responder a las preguntas que figuran en el IEP.

c) Repásense las secciones anteriores de este manual sobre diseño de proyectos y plan de trabajo y el capítulo XX del CAT's Manual.

PASO 2 - COMPRENDER EL PROYECTO

a) Examínese la estrategia del proyecto en el documento de proyecto, ^{24/}subiendo desde los insumos hasta el objetivo del proyecto. ¿Hay ahí una secuencia lógica? La corrección de los enlaces entre los diferentes niveles (insumos, actividades, resultados, objetivo del proyecto) se comprueba preguntando "¿por qué? y ¿cómo?".

b) Obsérvese la función del proyecto. ¿Es la función correcta? (Si es una función de desarrollo institucional, utilícense las partes III A y IV A del IEP. Si se trata de cualquier otra función, utilícense las partes III B y IV B del IEP).

c) Examínese el contexto o entorno en que existe el proyecto. ¿Han cambiado las políticas sectoriales, las prioridades o las condiciones? ¿Sigue siendo la misma la necesidad del proyecto? ¿Los beneficiarios del proyecto aún necesitan (o desean) el cambio reflejado en el objetivo del proyecto?

^{24/} El término documento de proyecto incluye también la documentación de apoyo y las modificaciones que se hayan aprobado en las revisiones tripartitas.

d) Examinense los supuestos críticos o factores externos como figuran en el documento de proyecto. ¿Siguen siendo tan válidos como cuando se diseñó el proyecto? ¿Hay supuestos nuevos que es preciso reconocer o modificaciones que introducir en los existentes?

e) Intercámbiense ideas con el restante personal nacional e internacional del proyecto con respecto a los adelantos tecnológicos y científicos en que estén trabajando.

PASO 3 - MEDIR EL PROGRESO REALIZADO

a) Indíquense los hitos o eventos principales, es decir indicadores de progreso, en el plan de trabajo para observar si
lo QUE debía suceder, sucedió en realidad ...
... si sucedió en el MOMENTO previsto
... si sucedió con la MAGNITUD prevista
... si se produjo con la CALIDAD deseada

(Nota: Lo anterior está dicho de forma bastante simple, pero requiere bastante trabajo determinar QUE sucedió, CUANDO sucedió, en qué MEDIDA sucedió y cuál fue la CALIDAD.)

b) Verifíquense los resultados. ¿Qué indicadores de cumplimiento se utilizarán? ¿Qué juicio le merecen los progresos acumulativos logrados en la producción de cada resultado (es decir, ¿qué hitos se han alcanzado hasta la fecha? ¿Hay algo que esté retrasando su producción? ¿Factores internos que la dirección del proyecto puede controlar? ¿Insumos? ¿Problemas técnicos? ¿Problemas de gestión? ¿Factores externos que escapan al control de la dirección del proyecto?

PASO 4 - IDENTIFICAR PROBLEMAS E IMPEDIMENTOS

a) A base del análisis hecho del progreso realizado, señálense los impedimentos o problemas relacionados con la falta de cumplimiento del calendario o con la capacidad para producir los resultados deseados en la forma prevista.

b) Identifíquense la fuente de estos problemas y las posibles medidas correctivas que pueden y/o deben adoptarse para asegurar el éxito del proyecto.

PASO 5 - VERIFICAR LAS RELACIONES CAUSALES

a) El diseño del proyecto contenido en el documento de proyecto debe reflejar enlaces implícitos que producirán los resultados o efectos en los niveles próximos o sucesivos más altos de la lógica del proyecto. Compruébese si todos los insumos se suministran y con la calidad y cantidad suficientes para realizar el plan de trabajo aprobado.

b) Compruébese si todas las actividades del proyecto que figuran en el plan de trabajo se llevan a cabo y si, en combinación con las medidas externas necesarias, son suficientes para producir los resultados previstos.

c) Verifíquese que el enfoque del proyecto (hipótesis) sea aún válido, es decir, que los resultados previstos del proyecto, en combinación con factores externos concretos, darán por resultado el éxito en el logro del objetivo del proyecto.

d) Examinense varios factores externos al proyecto:

- ¿Ha habido un cambio en las políticas o prioridades gubernamentales que puedan afectar al proyecto?
- ¿Ha habido algún cambio en el nivel de actividad económica del país? (p.j. ¿un cambio en la estructura de precios? ¿en la oferta? ¿en la demanda?)
- ¿El grupo de personas a las que el proyecto está destinado a beneficiar responde debidamente a los incentivos? ("debidamente" significa: en la forma prevista).
- ¿Es la reacción a la innovación que introduce el proyecto la que se requiere para el éxito del mismo?
- Reflexiónese un momento sobre el hecho de que el proyecto se ejecute en un país que tal vez sea diferente al del funcionario, un país con una cultura diferente, tal vez religión, lealtades tribales o familiares, valores, etc., diferentes - ¿Hay algo relacionado con el FACTOR HUMANO que tal vez deba tenerse en cuenta?
- Reflexiónese un momento sobre los aspectos tecnológicos del proyecto. ¿Se está utilizando la tecnología apropiada para este marco ambiental?

PASO 6 - REUNIR TODOS LOS HECHOS, REFLEXIONAR Y EVALUAR (Nota: este paso tal vez sea precisamente el más importante de todo el proceso)

a) Recórranse otra vez todos los pasos. Es preciso atenerse a los hechos. No perderse en conjeturas.

b) Obsérvese nuevamente el factor "humano". Una vez que se ha dicho y hecho todo, ¿hay algo relacionado con las personas o el proyecto sobre lo que se debería reflexionar algo más?

c) Ordénense mentalmente todos los hechos a fin de que tengan un significado. Basándose en lo que se descubra, ¿se pueden adoptar -o se han adoptado- medidas correctivas a nivel de la dirección del proyecto? ¿Hay preguntas o cuestiones que deben plantearse en la próxima Revisión Tripartita? En caso afirmativo, señálense en la Parte IV A o B.

PASO 7 - ANOTAR LOS RESULTADOS

Complétense las partes II, III y IV del Informe de Evaluación de Cumplimiento en el formulario impreso, de conformidad con las instrucciones que figuran al dorso de cada página. Fírmese y envíese al Alto Asesor

Industrial Extrasede, oficial auxiliar u oficial de programa del PNUD. Obsérvese que han de utilizarse páginas diferentes según que el proyecto en curso sea de desarrollo institucional o de algún otro tipo de función (es decir, de apoyo directo, capacitación directa, experimental o piloto).

Para recapitular, los siete pasos para llevar a cabo la fase inicial de una autoevaluación de cumplimiento son los siguientes:

PREPARAR LA EVALUACION
COMPRENDER EL PROYECTO
MEDIR EL PROGRESO REALIZADO
IDENTIFICAR PROBLEMAS E IMPEDIMENTOS
VERIFICAR LAS RELACIONES CAUSALES
REUNIR TODOS LOS HECHOS, REFLEXIONAR Y EVALUAR
ANOTAR LOS RESULTADOS

9.1.2.2 El Alto Asesor Industrial Extrasede (o, en su ausencia, el oficial auxiliar o el oficial de programa del PNUD) ha de examinar todos los IEP para cumplir su propia función, entre otras cosas, confirmar la oportunidad e idoneidad de la evaluación efectuada por la dirección del proyecto y el producto resultante (es decir, análisis de progresos realizados, evaluaciones y sugerencias); adoptar o facilitar las medidas que sea posible adoptar en el país (incluso las que requieran la participación del Representante Residente y del organismo gubernamental de cooperación); utilizar el IEP terminado en la preparación de una revisión tripartita o evaluación en profundidad, y como insumo para la misma; o recomendar la conveniencia de una evaluación en profundidad o a posteriori. Para revisar una determinada evaluación de cumplimiento se sugieren los pasos siguientes:

- revisar el IEP del año anterior y los informes semestrales posteriores, sobre progresos realizados;
- revisar las actas y/o informes de la última reunión de revisión tripartita;
- revisar los informes de evaluación en profundidad o actividades análogas efectuadas desde que se preparó el IEP más reciente;
- una vez terminados estos pasos, revisar las Partes II, III y IV del IEP como fue preparado por el asesor técnico principal/coordinador nacional del proyecto (Nota: éstos tienen el derecho, así como la obligación, de preparar su evaluación según su propio juicio, sin interferencia externa. Sin embargo, esto no impide que el Alto Asesor Industrial Extrasede ofrezca asesoramiento sobre la forma y la oportunidad de efectuar la evaluación, quién hacer participar, si la evaluación se ha efectuado de la forma deseada, etc.);
- determinar si los problemas identificados y las medidas propuestas son realistas, oportunos e importantes. Prestar particular atención a las cuestiones que requieren medidas de la sede, una revisión tripartita o un examen más a fondo;
- completar y firmar la Parte V del IEP, proporcionar cualquier otra información pertinente y dar una explicación completa de las opiniones emitidas. Esto es una parte importante de todo el proceso de autoevaluación; y

- enviar el IEP directamente a la Dependencia de evaluación. Su envío al Director de la División de Coordinación de Políticas, al jefe de la subdivisión o al oficial de apoyo directo no hará más que provocar demoras en la tramitación y la devolución al remitente.

9.1.2.3 El Oficial técnico/de apoyo directo recibirá el IEP dentro de los tres días laborables siguientes a su recepción por la Dependencia de evaluación, junto con un formulario, completado, de revisión del proceso (FRP) (véase el párr. 8.1.5.1) que le facilitará su revisión y análisis. Además de los pasos indicados, para el Alto Asesor Industrial Extrasede, el funcionario debe:

- revisar cuidadosamente los refrendos/observaciones del Alto Asesor Industrial Extrasede y las sugerencias incluidas en el FRP;
- hacer su propia evaluación de los progresos realizados hasta la fecha, problemas, etc., si difiere;
- prestar atención especial a las sugerencias relativas a medidas de la sede y a las cuestiones propuestas para la revisión tripartita;
- considerar cuidadosamente si la participación de la sede en la próxima reunión de revisión tripartita es necesaria, si una evaluación en profundidad es necesaria o conveniente, y cuándo;
- completar y firmar la parte VI a) del IEP (dentro de dos semanas después de la recepción) y enviarlo al jefe de subdivisión/jefe de sección.

9.1.2.4 La aprobación por el jefe de subdivisión/jefe de sección es el último paso en la revisión antes de devolver el IEP ya completo al personal que actúa en el terreno y para su distribución definitiva. Si la actividad se ha llevado a cabo bien y el IEP se ha completado correctamente, el supervisor, por lo general, no tendrá más que analizar el IEP y formarse sus propias conclusiones y evaluación. Sin embargo, debe prestar atención especial a los puntos siguientes:

- diferencias de opinión sobre progresos realizados, evaluaciones y/o medidas sugeridas;
- la calidad de los resultados que se producen y la posibilidad de éxito del proyecto y de impacto sobre el desarrollo;
- si es necesario, en términos del costo y el tiempo que eso requiere, que la sede participe en la próxima revisión tripartita o que se recomiende una evaluación en profundidad;
- si se recomienda una de las medidas anteriores, o ambas, verificar si las cuestiones sugeridas son importantes y pertinentes para el tipo de revisión propuesto;
- firmar la parte VI b) del IEP, indicar las cuestiones recomendadas para la revisión tripartita en la Parte I -la portada- y firmar; y
- devolverlo a la Dependencia de evaluación para su distribución definitiva.

El proceso de autoevaluación se ha rediseñado especialmente para que resulte más útil a todos los interesados. La seriedad con que se considere la actividad de autoevaluación, y su credibilidad, tanto sobre el terreno, como en la sede y en el exterior, dependerá en gran medida de las normas establecidas y observadas por los que completan el informe, incluso los jefes de subdivisión y los jefes de sección. Cada firma colocada en el IEP, y en especial la última, certifica que se han cumplido normas profesionales al evaluar este proyecto, incluso la rápida retroalimentación de las opiniones de la sede al personal que actúa sobre el terreno.

9.1.2.5 El Representante Residente desempeña un papel clave para cerrar el ciclo en el proceso de autoevaluación de cumplimiento de la ONUDI, preocupándose de que:

- el IEP completado se distribuya correcta y rápidamente en el país;
- el IEP, o una versión resumida, se presente a los participantes invitados con antelación a la próxima revisión tripartita;
- las cuestiones recomendadas se incluyan en el programa de la próxima revisión tripartita; y
- se inicien gestiones con las autoridades competentes para aprobar y financiar la participación de la sede en la revisión, si así lo recomienda la ONUDI.

Como preparación para esa revisión, sería muy útil que el Representante Residente revisara los factores externos que se han identificado como factores que afectan la marcha del proyecto, y dispusiera la supervisión de las actividades en el futuro y/o un esfuerzo por influir en ellas.

9.1.3 Manera de efectuar una evaluación final en la ONUDI 25/

9.1.3.1 Finalidad

a) Los objetivos de una evaluación final en la ONUDI son los siguientes:

- anotar los resultados efectivos del proyecto;
- comprobar el logro del objetivo del proyecto; e
- identificar medidas de seguimiento necesarias para asegurar, mantener y/o aumentar el impacto deseado.

b) La determinación de la medida en que se ha cumplido el objetivo (inmediato) del proyecto es el objeto principal de una evaluación final. El contenido del IEP se ocupa de asuntos similares a los de un proyecto en curso, salvo que en la evaluación de un proyecto terminado se concentra principalmente en saber si los resultados efectivamente producidos por el

25/ EL PNUD (DP/1983/ICW/6, párr. 50) introducirá pronto lo que ahí se denominan "exámenes finales tripartitos de valoración". Cuando llegue el momento, la ONUDI revisará sus requisitos internos.

proyecto se están utilizando de la forma deseada. Esto, en otras palabras, quiere decir: ¿Se ha alcanzado el objetivo del proyecto? Las mediciones para determinarlo son los indicadores de situación final de proyecto (véase el párr. 4.8.5) Estos muestran si se está utilizando alguna nueva capacidad para prestar un servicio, producida en un proyecto de desarrollo institucional, (p. ej. ¿aprovechan los miembros de la industria textil de ese país las nuevas oportunidades de capacitación y los servicios de información que proporciona un instituto textil?). Además de señalar este aprovechamiento de los resultados por un grupo beneficiario, los indicadores de situación final de proyecto deben proporcionar también algún conocimiento con respecto al logro del objetivo de desarrollo o de nivel superior (en el ejemplo anterior, si la industria textil está produciendo más, mejores y/o diferentes productos). Recuérdese que la hipótesis de desarrollo era que, si se ha logrado efectivamente el objetivo del proyecto, entonces el próximo paso será que el proyecto haga alguna contribución al objetivo de desarrollo (si bien esto puede llevar algún tiempo ...). Sin embargo, para fines de auto-evaluación final, sólo es preciso comprobar la hipótesis de proyecto: si se producen los resultados, entonces se alcanzará el objetivo del proyecto.

9.1.3.2 Asesor técnico principal/coordinador nacional del proyecto u otro personal sobre el terreno

PASO 1 - PREPARARSE PARA LA EVALUACION

a) Obténgase un ejemplar en blanco para informe de evaluación final de proyecto (véase el Apéndice VII) y léase todo el formulario para saber qué información debe proporcionarse.

b) Obténgase el documento de proyecto y todos los demás expedientes del proyecto y léanse atentamente en especial, los informes semestrales de progresos realizados, y los informes de la revisión tripartita técnica, de la evaluación en profundidad y de la evaluación de cumplimiento. Háblese con las personas que participaron en la gestión del proyecto para enterarse de si hay algo que debe saberse y que no figura en los expedientes del proyecto.

PASO 2 - VERIFICAR LOS INDICADORES. En este caso se trata de los indicadores de situación final de proyecto a nivel de objetivo de proyecto y de los indicadores de cumplimiento a nivel de resultados. Si los indicadores no se han determinado antes, tal vez haya que diseñarlos y, si es necesario, explicar su pertinencia y objetividad.

PASO 3 - MEDIR LOS RESULTADOS. Mídanse primero los resultados finales, de las actividades del proyecto en cuanto a su tipo, magnitud y calidad, y compárense con las expectativas originales.

PASO 4 - DETERMINAR LAS MODIFICACIONES. Determínese la magnitud de las modificaciones que han tenido lugar, señalando la diferencia entre los indicadores de situación final de proyecto y las condiciones existentes al momento de iniciarse el proyecto, es decir, los datos de partida. ¿Se ha producido un aumento, una disminución o no ha habido modificaciones?

Indíquense las fuentes de datos, p. ej., cuestionarios a los usuarios finales, entrevistas, viajes sobre el terreno, etc. En algunos proyectos, no se han reunido nunca datos de partida. En esos casos lo mejor es hacer una estimación lo más exacta posible de los que eran en el momento de iniciarse el proyecto. No deben representarse como datos reales, sino indicar claramente que son estimaciones.

PASO 5 - COMPROBAR LO QUE SUCEDIO DENTRO Y FUERA DEL PROYECTO. ¿Marcharon las cosas de la forma prevista, o hubo cambios imprevistos? ¿Se dieron los supuestos críticos relativos a los factores externos y a las relaciones causales tal como estaba previsto por los diseñadores del proyecto? Estúdiense las preguntas que figuran en el IEP y respóndase a aquellas que se relacionan con la producción de resultados y el logro del objetivo del proyecto. Respóndase después a las preguntas relacionadas con los factores externos.

PASO 6 - REUNIR TODOS LOS HECHOS, REVISAR Y COMPROBAR. Es preciso atenderse a los hechos; examinar cada cosa cuidadosamente; utilizar una matriz de marco lógico para facilitar el análisis.

PASO 7 - ANOTAR LOS RESULTADOS. Complétense las Partes II, III y IV del Informe de Evaluación Final en el formulario impreso. Al dorso de cada página figuran instrucciones para completarlo. Obsérvese que deben utilizarse páginas diferentes según que la función del proyecto sea de desarrollo institucional o de algún otro tipo (apoyo directo, capacitación directa, experimental o piloto). Fírmese luego el formulario y envíese al Alto Asesor Industrial Extrasede, al oficial auxiliar o a quien corresponda en la oficina del Representante Residente.

Para recapitular, los siete pasos que comprende la fase inicial de una evaluación final son los siguientes:

PREPARARSE LA EVALUACION
VERIFICAR LOS INDICADORES
MEDIR LOS RESULTADOS
DETERMINAR LAS MODIFICACIONES
COMPROBAR LO QUE SUCEDIO DENTRO Y FUERA DEL PROYECTO
REUNIR TODOS LOS HECHOS, REVISAR Y COMPROBAR
ANOTAR LOS RESULTADOS

9.1.3.3 El Alto Asesor Industrial Extrasede (o, en su ausencia, el oficial auxiliar o el funcionario de programa del PNUD), de manera análoga a la que se sugiere en el párrafo 9.1.2.2, examinará el informe de evaluación final del proyecto en lo que respecta a calidad, haciendo hincapié en las medidas de seguimiento. Los pasos que se sugieren para revisar una evaluación final incluyen:

- revisar las Partes II, III y IV del IEP para controlar si son exactas y completas. Prestar particular atención a los factores externos que afectan el éxito del proyecto y a las medidas de seguimiento recomendadas;

- completar y firmar la Parte V (si el funcionario de la ONUDI o del PNUD encargado del examen sobre el terreno preparó también las Partes II-IV, eliminar las partes redundantes, es decir, los puntos 6-8), proporcionar cualquier otra información pertinente y dar una explicación completa de sus opiniones. Ello constituye una parte importante de todo el proceso de autoevaluación; y
- enviar el IEP directamente a la Dependencia de evaluación. Si se dirige a cualquier otra persona ello sólo ocasionará demoras en la elaboración y devolución.

9.1.3.4 El funcionario técnico/de apoyo directo recibirá el IEP/F dentro de los tres días laborables después de su recepción por la Dependencia de evaluación junto con un formulario, completado, de revisión del proceso de autoevaluación (FRP) (véase el párr. 8.1.5.1) que le facilitará la revisión y el análisis. Además de los pasos que se indican para el Alto Asesor Industrial Extrasede, este funcionario debe:

- revisar cuidadosamente el refrendo/observaciones del Alto Asesor Industrial Extrasede y las sugerencias incluidas en el FRP;
- hacer su propia evaluación de los resultados obtenidos;
- prestar atención especial a las sugerencias relativas a medidas de seguimiento;
- considerar si es deseable o necesaria la participación de la sede en una evaluación final tripartita y/o a posteriori; y
- completar y firmar la Parte VI a) lo antes posible y enviar el IEP al Jefe de la subdivisión/sección.

9.1.3.5 La revisión por el Jefe de subdivisión/sección es el último paso antes de devolver el IEP, ahora completado, al personal que actúa en el terreno y para su distribución definitiva. Dado que el objetivo primordial de una revisión final es anotar los resultados y comunicar al Gobierno, al PNUD y/o al donante del FNUDI las opiniones de la ONUDI con respecto a la necesidad de medidas de seguimiento para mantener o aumentar el impacto de desarrollo en los beneficiarios meta, y a una posible intervención de la ONUDI, si corresponde, el jefe debe prestar atención especial a los pasos siguientes:

- conciliar las diferentes comprobaciones, si procede;
- identificar medidas de seguimiento necesarias y/o convenientes por parte de uno o más de los participantes tripartitos y/o de la rama industrial interesada;
- ver qué foro es necesario para examinar esas sugerencias, p. ej. revisión final tripartita, evaluación a posteriori; y si desea una participación de la ONUDI, y de qué tipo;
- firmar la Parte VI b) del IEP, enumerar las medidas de seguimiento sugeridas en la Parte I -la portada- y firmar; y

- devolverlo a la Dependencia de Evaluación para su distribución definitiva.

El proceso de autoevaluación está concebido, entre otras cosas, para darle credibilidad frente a los usuarios finales. Esto dependerá en gran parte de las normas de evaluación establecidas y mantenidas por los encargados de completar el informe, incluidos los jefes de subdivisión y los jefes de sección. Cada firma colocada en el IEP, y en especial en la Parte VI, tiene por objeto certificar que se han cumplido estas normas profesionales al evaluar el proyecto.

9.1.3.6 El Representante Residente desempeña un papel clave para cerrar el ciclo en el proceso de autoevaluación final, de la ONUDI, preocupándose de que:

- el IEP completado se distribuya correcta y rápidamente en el país;
- las medidas de seguimiento recomendadas se presenten al Gobierno y/o a los representantes de la industria oportunamente y en el foro apropiado; y si se considera útil,
- se invite a la ONUDI a participar en cualquier examen de las medidas de seguimiento o de las enseñanzas que han de aplicarse en proyectos futuros de carácter análogo.

9.1.4 Diferencias entre la evaluación de cumplimiento y la evaluación final

Tal vez sea útil señalar las principales diferencias entre una evaluación final y una evaluación de cumplimiento:

Evaluación de cumplimiento

- se realiza mientras el proyecto está en curso
- se concentra sobre todo en actividades y resultados
- utiliza indicadores de progreso y de cumplimiento a nivel de actividades y resultados
- verifica los supuestos críticos o los factores externos hasta el nivel de resultados
- utiliza un IEP de Cumplimiento (IEP/C)

Evaluación final

- se realiza al final del proyecto o después de su terminación
- se concentra sobre todo en los resultados y el objetivo del proyecto
- utiliza indicadores de cumplimiento a nivel de resultado e indicadores de situación final de proyecto a nivel de objetivo del proyecto
- verifica los supuestos críticos o los factores externos hasta el nivel de objetivo del proyecto

- utiliza un IEP Final (IEP/F)

Evaluación de cumplimiento (cont.)

Evaluación final (cont.)

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- informa sobre progresos realizados y problemas encontrados en la producción de resultados y la probabilidad de éxito en el logro del objetivo del proyecto- identifica asuntos para la revisión tripartita y como objeto de medidas correctivas- se utiliza como instrumento de gestión | <ul style="list-style-type: none">- informa sobre los resultados efectivos que se han producido y comprueba el éxito- proporciona enseñanzas obtenidas en la ejecución del proyecto- identifica medidas de seguimiento |
|---|--|

9.1.5 Directrices especiales para la capacitación colectiva

9.1.5.1 Elementos principales de un proyecto de capacitación colectiva.

En la Ilustración 12 se muestra la progresión causal/jerarquía de actividades que generalmente precede y sigue a un programa/proyecto de capacitación colectiva (PCC). 26/ Esta progresión puede dividirse en cuatro niveles distintos en los que pueden evaluarse los resultados de la actividad de capacitación. En cada uno de estos niveles pueden hacerse dos comparaciones. En primer lugar, el progreso realizado puede compararse con las condiciones originales de partida, para establecer la magnitud y calidad de las modificaciones provocadas. En segundo lugar, el progreso realizado puede compararse con objetivos previamente formulados para comprobar la magnitud del logro o la ausencia de un logro. Una línea de discontinuidad/separación divide también la jerarquía causal en dos partes principales. Esta línea marca el punto más allá del cual: a) el comportamiento de las variables externas reduce la capacidad de la dirección del programa o proyecto para controlar las consecuencias de la inversión en capacitación; y b) otros factores causales pasan a ser relativamente mucho más importantes que la capacitación o los nuevos conocimientos para el logro de los objetivos del programa de desarrollo industrial.

9.1.5.2 Explicación de niveles. Los niveles o tipos de evaluación y su foco principal se pueden describir de la siguiente manera: 27/

Nivel de reacción

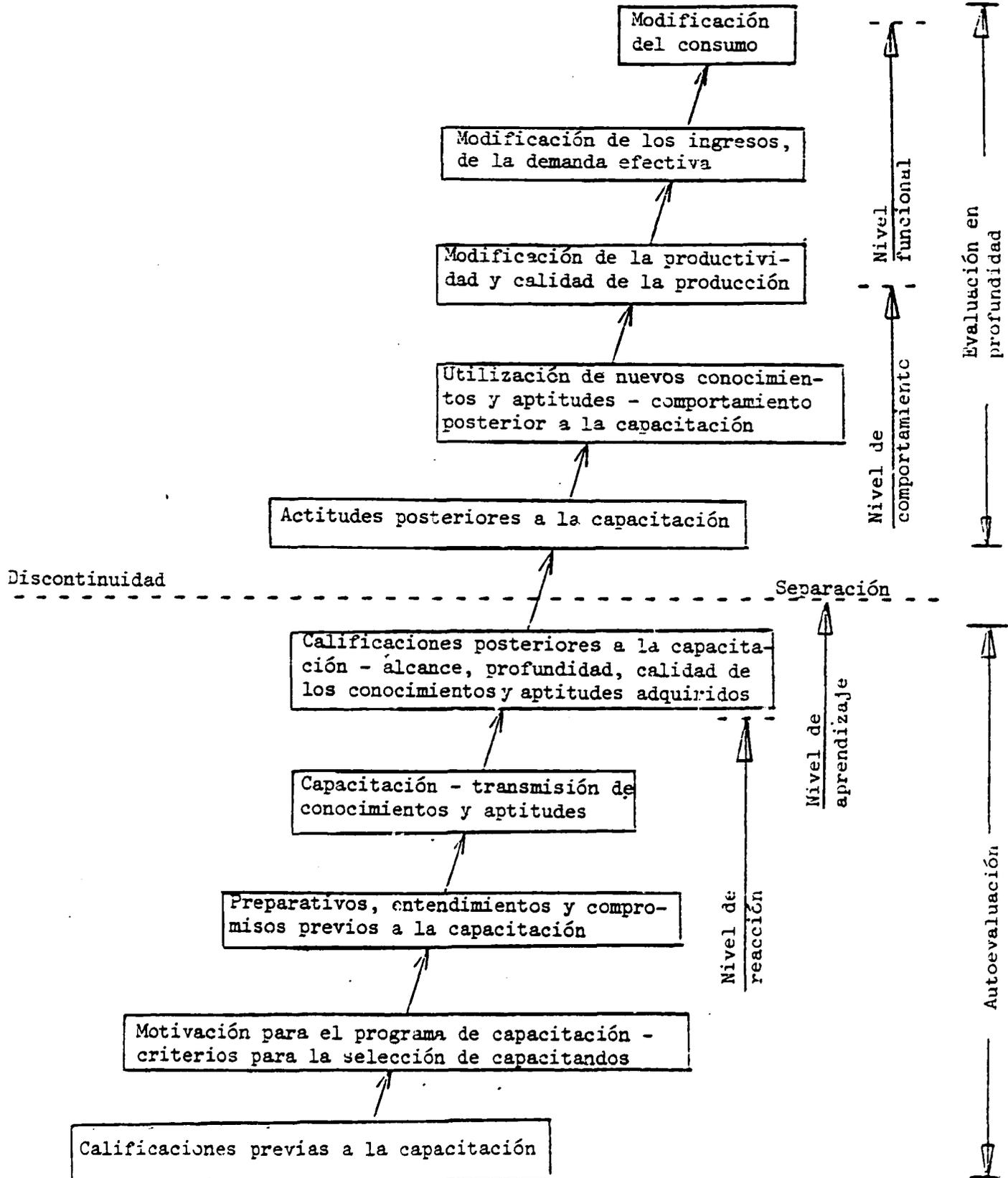
En este nivel, la evaluación de "proceso" se utiliza para comprobar la respuesta de los capacitandos y los capacitadores ante: el contenido técnico del programa de capacitación y el método de capacitación. La evaluación en este

26/ El proceso es mucho más complicado; ninguna cosa en la vida es tan claramente lineal como esta ilustración. Sin embargo, es mucho más fácil examinar una simple progresión jerárquica de eventos que una serie no ordenada de variables económicas, sociales y humanas.

27/ En el Apéndice XI, figuran directrices detalladas para efectuar una evaluación adecuada en cada nivel.

"Lógica" de un proyecto de capacitación de la ONUDI

Ilustración 12



nivel suele basarse en una jerarquización de las opiniones, que asume la forma de cuestionarios y/o entrevistas efectuados durante la capacitación y al final de ésta. Las conclusiones se retroalimentan al mismo programa de capacitación, o los ulteriores.

Nivel de aprendizaje

Los resultados inmediatos del PCC pueden medirse y evaluarse aplicando diversas técnicas, entre ellas, actividades encaminadas a determinar el contenido, nivel y calidad de la información adquirida por los participantes.

Nivel de comportamiento

Este nivel requiere que el evaluador mida la actitud/perspectiva de los participantes así como su comportamiento en algún momento o momentos determinado(s) después de la terminación del programa de capacitación. Es un tipo difícil de evaluación, dado que el evaluador ha de identificar tanto las actitudes como el comportamiento efectivo, que son diferentes de los que existían antes del PCC, y comprobar la "eficacia". Como se observó anteriormente, para la comparación se requieren los datos de partida previos. Se tropieza con otra dificultad al tratar de atribuir las nuevas actitudes/comportamiento a la capacitación, en lugar de a otro factor o factores causal(es).

Nivel de funcionamiento

En este nivel, el evaluador procura identificar y comprobar cambios relacionados con la industrialización (p. ej., superación de problemas relativos a la productividad, comercialización, calidad, costo de nueva tecnología, etc.), que pueden compararse con las condiciones existentes antes y atribuirse directa o indirectamente a la experiencia de capacitación, se trata, pues, de una comprobación del "impacto".

9.1.5.3 Autoevaluación. Como se dice en la sección 8.1.4.4, la ONUDI utilizará el sistema de autoevaluación para todos los proyectos de capacitación colectiva que llevan a cabo organizaciones distintas de la ONUDI, y se concentrará en los niveles de reacción y aprendizaje, es decir, se interesará principalmente en la eficacia del PCC. El informe de evaluación de proyecto (véase el Apéndice VIII donde aparece un formulario de IEP/CC) ha sido diseñado para ayudar a la institución de capacitación y a la ONUDI a efectuar una revisión y comprobación sistemáticas en estos niveles utilizando instrumentos ya disponibles, p. ej., cuestionarios, estudios especiales por casos, actividades colectivas, etc., con un enfoque razonablemente uniforme.

9.1.5.4 Evaluación en profundidad. No existe un enfoque uniforme para este difícil tipo de actividad que se concentra en los niveles de comportamiento y funcional y se ocupa principalmente del impacto. Cuando se emprende, el evaluador o evaluadores se preocupará(n) del cambio consecuencial/provocado y tal vez desee(n) considerar algunas de las siguientes proposiciones y directrices:

a) Las actividades y resultados situados bajo la línea de discontinuidad de la Ilustración 12 tienden a verse relativamente menos afectados por

los factores externos y son, en consecuencia, más susceptibles de ser controlados por los directores del proyecto y relativamente más fáciles de evaluar. A la inversa, las actividades y resultados que aparecen sobre la línea de discontinuidad resultan más afectados por los factores externos, en consecuencia escapan más al control de la dirección del programa y son progresivamente menos fáciles de evaluar. Dicho en términos algo diferentes, los enlaces causales que aparecen bajo la línea de discontinuidad tienden a ser más simples y tener mayor integridad. Los que se presentan sobre la línea tienden a ser más complejos y dudosos.

b) El grado en el que el conocimiento es crítico/fundamental en cada nivel afectará directamente a su utilización. En los niveles más altos de la jerarquía causal lo crítico/fundamental del conocimiento tiende a disminuir frente a otros factores causales. Algunos de estos otros factores son los siguientes:

- la disponibilidad de capital de inversión necesario para la creación de puestos de trabajo;
- la demanda efectiva de proyectos/servicios para los que se requieren personas con una capacitación más elevada;
- los desequilibrios entre la oferta y la demanda en el mercado de trabajo, p. ej., subempleo, desempleo de intelectuales, éxodo de personas capacitadas;
- renuencia a adoptar nuevos conocimientos y métodos debido a su alto costo o a su índole perturbadora.

c) Tendencia a los aportantes y los planificadores nacionales a recalcar el aspecto de la oferta en la ecuación de mano de obra, lo que puede cuasar una distorsión (es decir, oferta excesiva, subutilización), especialmente en la utilización del personal capacitado en un determinado programa y, más en general, en el mercado laboral nacional. Los patrocinadores de la capacitación están motivados a veces por:

- objetivos políticos y culturales generalizados que tal vez no estén relacionados con objetivos económicos y sociales concretos; p. ej., el deseo de forjar relaciones políticas, de difundir pautas culturales;
- la creencia general en que una población instruida constituye un bien intrínseco y que, por consiguiente, cuanto más capacitación se ofrezca, tanto mejor;
- el concepto de establecer un nivel núcleo/umbral de determinadas capacidades, de conformidad con un análisis/plan de fuerza laboral.

d) En un país en desarrollo pueden operar factores que tienden a causar pérdidas por desgaste de la inversión en capacitación, lo cual podría exacerbar la disyunción entre la disponibilidad de conocimientos/aptitudes y su integración eficaz en la economía nacional. Entre esos factores pueden incluir:

- cambios imprevistos en las necesidades previamente identificadas de nuevas aptitudes en organizaciones o programas; el desarrollo es intrínsecamente un proceso inestable o dinámico;
- resistencia de los supervisores, colegas y clientes a ideas y métodos nuevos;
- ascenso o traslado a un cargo diferente;
- enajenación/descontento provocado por la actividad de capacitación o sus consecuencias.

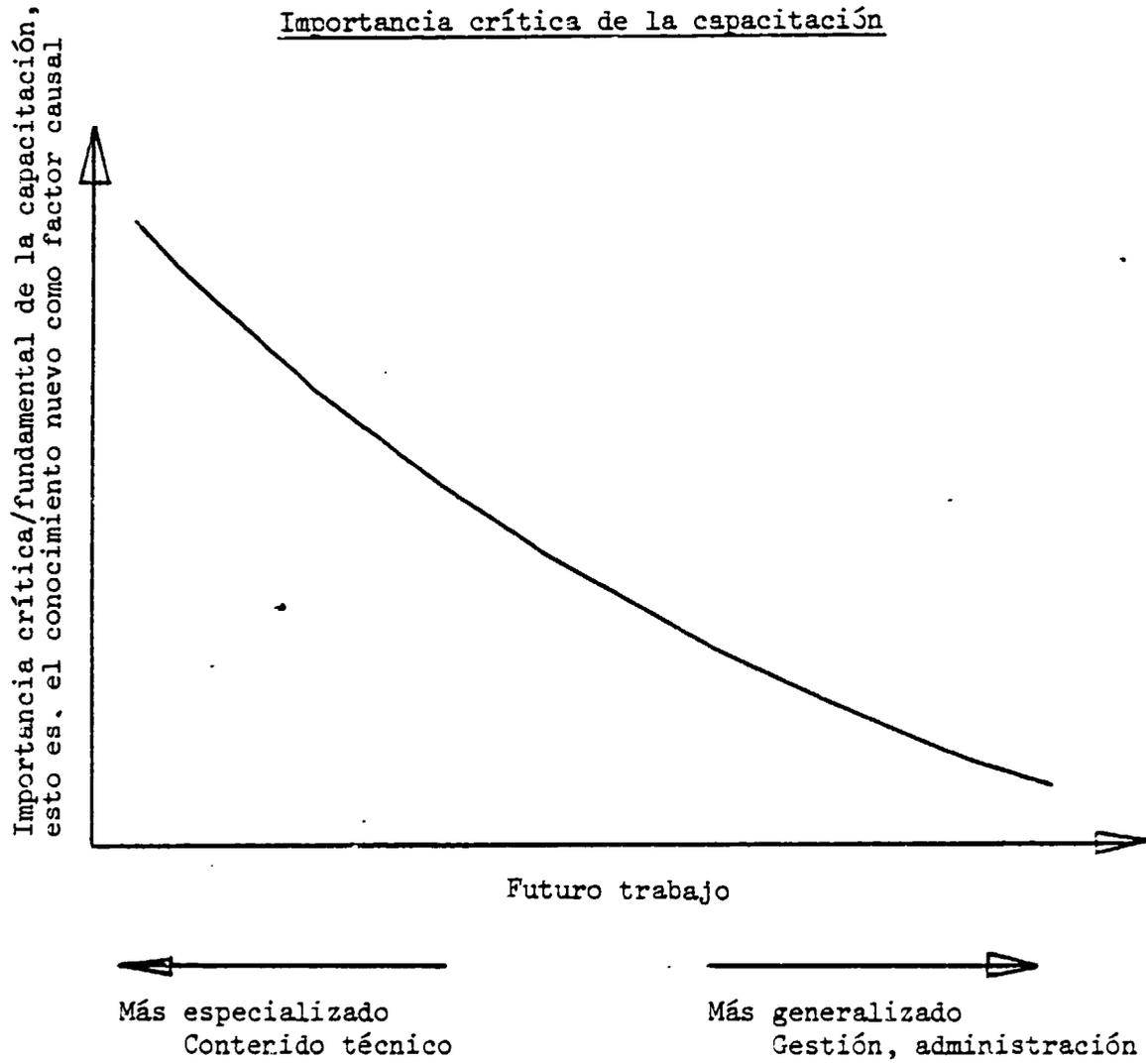
e) La capacitación, tiende a ser de importancia más crítica para el éxito cuando mira a tareas más especializadas, más técnicas, y menos crítica cuando se relaciona con actividades más generalizadas de gestión y administración. (Esto no entraña un juicio sobre el valor de los diferentes temas de capacitación.) (Véase la Ilustración 13.)

f) ¿En qué circunstancias es necesario medir la magnitud del cambio a nivel de conocimientos a partir de una situación dada, y en qué circunstancias basta con medir el conocimiento posterior a la capacitación, sin tener en cuenta el nivel previo? Entre los criterios que podrían afectar una decisión de esta índole figuran:

- la disponibilidad de datos de partida precisos y el costo de su recopilación;
- la necesidad de una instrucción uniforme para todos los participantes desde el comienzo del PCC;
- la duración e intensidad y, en consecuencia, el costo de la capacitación;
- las limitaciones prácticas para buscar y seleccionar a los participantes;
- el nivel de confianza en la eficacia del PCC como medio para transmitir conocimientos y aptitudes y modificar actitudes. Habiendo un método comprobado, ya ensayado en una población similar, sería menos necesaria una comprobación de partida que si el método se estuviera aplicando por primera vez.

En el Apéndice XI figuran directrices adicionales. De cualquier modo, se sugiere que la Dependencia de evaluación participe desde el comienzo para que ayude a diseñar una metodología de evaluación en profundidad apropiada para un PCC determinado.

Ilustración 13



9.2 Revisión tripartita

9.2.1 Participación en una reunión de revisión tripartita

9.2.1.1 Modificaciones recientes

Después de estudiar durante dos años la supervisión de proyecto, las revisiones tripartitas y las evaluaciones de mitad de período, el PNUD comprobó que: 28/

- sólo una tercera parte de las revisiones y evaluaciones exigidas se estaban llevando a cabo realmente;
- en las revisiones se concedía demasiada importancia a la entrega de insumos y a asuntos administrativos, y no suficiente a los resultados o al logro del objetivo del proyecto; y
- a menudo, las revisiones no eran efectuadas por la dirección del proyecto sobre la base de un análisis minucioso concentrado en los logros efectivos.

Sobre la base de este análisis, el PNUD se propone fortalecer las revisiones tripartitas mediante:

- preparación más cuidadosa para la reunión por parte del equipo de proyecto, incluido el informe sobre progresos realizados, el que debe distribuirse con suficiente antelación entre todas las partes interesadas;
- plena utilización de los resultados de los "sistemas de autoevaluación" de los organismos de ejecución; 29/
- utilización del enfoque de "hitos" (es decir, empleo de indicadores de progreso establecidos de antemano);
- mayor atención para saber si se alcanzan los objetivos y para identificar factores que puedan haber contribuido a la falta de progreso a este respecto; y
- consideración de si hay necesidad de una evaluación en profundidad.

9.2.1.2 Nuevo centro de interés

Como resultado de estas modificaciones y de la utilización de los informes de autoevaluación de la ONUDI (IEP), una revisión tripartita de un proyecto industrial debe ahora prestar más atención a:

- progresos realizados para alcanzar las metas e hitos del plan de trabajo;

28/ Fuente: DP/558, 23 de febrero de 1981.

29/ UNDP/PROG/FIELD/150.

- progresos realizados en la producción de los resultados del proyecto y en el logro del objetivo de éste;
- modificaciones en los factores externos que influyen en la transformación de insumos en resultados mediante el plan de trabajo del proyecto o en el logro del objetivo del proyecto; y
- persistencia de la validez de la relación causal prevista entre insumos, actividades, resultados y objetivo del proyecto.

Esta actividad tiene por objeto identificar y decidir las medidas correctivas que requieren los proyectos en curso dentro del recién mencionado centro de interés. El PNUD aún no ha publicado instrucciones y directrices para la revisión tripartita de evaluaciones finales.

9.2.1.3 Preparación. El Representante Residente se encarga de planificar las revisiones tripartitas. Sin embargo, cada una de las tres partes puede tomar la iniciativa. El Representante Residente invitará a las otras partes con bastante antelación y procurará que estén disponibles los informes sobre progresos realizados y otros documentos preparatorios. También se encarga de preparar una propuesta de programa para la reunión. El sistema de evaluación interna de la ONUDI para proyectos sobre el terreno ha sido diseñado especialmente para proporcionar los datos y análisis que se requieren en las revisiones y evaluaciones tripartitas. Por consiguiente, la manera más fácil de prepararse para esa revisión es que la dirección del proyecto efectúe una evaluación de cumplimiento y comience a anotar y analizar los resultados, mediante la preparación de las partes pertinentes de un IEP de cumplimiento, unos dos o tres meses antes de la revisión tripartita programada. Esto dará tiempo suficiente a la sede para que examine el IEP, haga sus observaciones y lo devuelva al personal que actúa en el terreno. Los asuntos que deben examinarse (revisión tripartita) se habrán identificado para entonces en la Parte I -la portada- del IEP, y los participantes estarán informados sobre la situación del proyecto en ese momento y las opiniones de la sede de la ONUDI.

9.2.1.4 Representación en las reuniones revisión tripartita y forma de efectuarlas. No existe un "ritual" o protocolo para efectuar las revisiones tripartitas. La forma en que tenga lugar la reunión variará de un país a otro, según sea el "estilo" del funcionario superior encargado de ella. ^{30/} Normalmente, estas reuniones no requieren la presencia de personal de la sede, pero las visitas de este personal pueden programarse para que coincidan con la revisión. No obstante, cuando se dan circunstancias especiales que, a juicio del oficial de apoyo directo, requieren la participación de la sede, la recomendación y la justificación de esta participación se comunican al Representante Residente en el IEP (véase la sección 8.1.1 y el párr. 9.1.2.4) tal como quedó aprobado por el jefe de la subdivisión/jefe de sección competente. Obsérvese también que en esas revisiones, especialmente tratándose de proyectos en gran escala, se considerarán cada vez más los resultados y recomendaciones de a) actividades de autoevaluación y b) evaluaciones en profundidad. De conformidad con las instrucciones del PNUD, el informe de revisión tripartita debe contener una recomendación explícita con

^{30/} Para mayor orientación, véase la sección 3466, Vigilancia, del Manual de Políticas y Procedimientos del PNUD.

respecto a si es necesaria o no una evaluación en profundidad, y el Representante Residente está obligado a formular observaciones a esta recomendación o explicarla.

9.2.1.5 Formato del informe sobre revisión tripartita. 31/ En estos informes se registran las conclusiones, decisiones y/o recomendaciones pertinentes emanadas de la revisión tripartita, junto con toda explicación o dato de apoyo. Si bien el informe no tiene una estructura propia, normalmente resume la revisión bajo los siguientes títulos generales:

- Actividades y resultados del proyecto
- Perspectivas de logro de los objetivos del proyecto
- Utilización de los resultados del proyecto (seguimiento)
- Diseño del proyecto
- Conclusiones, decisiones y/o recomendaciones

Se prepara en la oficina del Representante Residente en los idiomas que corresponda. Dentro de los 15 días después de la revisión, el Representante Residente envía copias del informe al Gobierno, a la sede de la ONUDI (el organismo de ejecución) y a la sede del PNUD. También se envía una copia al asesor técnico principal o al coordinador nacional del proyecto.

9.2.1.6 Contenido. Si en la reunión de revisión tripartita se decide que no se considera necesaria una evaluación en profundidad, al menos durante los próximos 12 meses, en el informe de esta reunión se suelen recomendar medidas correctivas tales como:

- redefinir metas y establecer indicadores objetivamente comprobables, incluidos hitos;
- redefinir mejor el objetivo del proyecto de modo que se comprenda más fácilmente la finalidad y función del proyecto;
- asignar mayor prioridad a ciertos resultados (p. ej., la demanda de los clientes es alta con respecto a servicios de ensayos, pero inferior a lo previsto respecto a capacitación en materia de supervisión), lo cual requiere modificaciones en el programa de trabajo y tal vez la reasignación de los insumos;
- introducir modificaciones en la forma o en el enfoque para producir los resultados deseados (p. ej., uso de diversos experimentos a nivel del taller en lugar de construir una planta piloto); y/o
- señalar a la atención del Gobierno y/o de beneficiarios propuestos, medidas que escapan al control de la dirección del proyecto y que se requieren para producir los resultados del proyecto o lograr el objetivo de éste (p. ej., un decreto que otorga autonomía institucional,

31/ Véase también la sección G del capítulo XV sobre presentación de informes del CTA's Manual

concesión de licencia de importación, aumento de remuneraciones, nuevos beneficios tributarios, cobro de derechos a los usuarios, creación de un grupo de planificación Gobierno-industria, etc.).

9.2.1.7 Recomendación de una evaluación en profundidad. Si los problemas del proyecto son graves y/o principalmente externos, o exigen modificaciones considerables, puede pedirse una evaluación tripartita en profundidad. Esta puede ser la única manera de conciliar los hechos, decidir cuestiones o descubrir la causa o causas de las dificultades. A continuación se proporcionan directrices para efectuar esas actividades de evaluación. Una vez completada la evaluación en profundidad, y preparado y distribuido el informe de equipo, debe programarse otra reunión tripartita para examinar la situación encontrada, considerar las conclusiones y recomendaciones y decidir medidas que puedan requerirse.

9.2.2 Manera de efectuar una evaluación en profundidad

9.2.2.1 Antecedentes

a) Si una evaluación en profundidad se ha incorporado en el diseño del proyecto, o se pide como se ha expresado más arriba, entonces se acuerdan las atribuciones, se escogen los nombres de los participantes, y se efectúa la evaluación. Su preparación puede exigir bastante trabajo del personal del proyecto (véase el Capítulo XX, sobre evaluación de proyectos, del Chief Technical Adviser's Manual), inclusive reunión de datos, elaboración de asuntos, etc. Una evaluación en profundidad se concentra generalmente en la "idoneidad" de los principales elementos de diseño y en la "validez" de los supuestos críticos e hipótesis que se adoptaron con respecto a las relaciones causales, cuando el proyecto se diseñó por primera vez, y/o en algunas cuestiones de importancia fundamental determinadas de antemano.

b) En muchos casos, el resultado principal de una evaluación en profundidad de un proyecto en curso será un diseño del proyecto revisado o actualizado a varios niveles (no sólo un nuevo escalonamiento o aumento de los insumos y de las actividades del proyecto), destinado a aumentar la probabilidad de terminarlo con éxito y/o una decisión relativa a la continuación del proyecto o al establecimiento de nuevas fases del mismo. Esto puede incluir:

- esclarecer la función primordial del proyecto (p. ej., desarrollo institucional más bien que apoyo directo, experimental más bien que tipo piloto, etc.);
- cambiar de alguna manera los beneficiarios propuestos (p. ej., alcance nacional en lugar de regional, inclusión de industrias más grandes, etc.);
- reafirmar la "hipótesis de desarrollo" (el enlace entre una terminación bien lograda del proyecto y la solución o mitigación del problema de desarrollo identificado al principio). El mismo tipo de reafirmación puede hacerse con respecto a la "hipótesis del proyecto" o al enfoque técnico.

- volver a definir el problema o el objetivo de nivel superior a que se refiere el proyecto y hacer toda modificación necesaria en los principales elementos del diseño del proyecto (p. ej., hay datos nuevos que indican que el bajo nivel de exportación de ropa de confección se debe a falta de información comercial oportuna sobre cambios de estilo más bien que a calidad deficiente);
- resolver las cuestiones sobre las que hay desacuerdo o dudas. Es preciso investigarlas y analizarlas antes de adoptar una decisión o una medida. En general son de uno de los tres tipos siguientes:
 - . cuestiones sobre las que no hay datos concretos o rigurosos disponibles, pero que de cualquier modo requieren una decisión urgente;
 - . cuestiones sobre las que se dispone de datos concretos, si bien diferencias sobre la interpretación o el significado de los datos originan conflictos y demoras en la adopción de decisiones; o
 - . cuestiones relativas a orientaciones que están afectando el proyecto de forma negativa y podrían ser modificadas por la autoridad competente.

Las directrices que se proporcionan a continuación suponen un equipo de evaluación dotado de tiempo y recursos suficiente para una preparación y un análisis apropiados. Como tales, se prestan para una evaluación tripartita en profundidad y complementan y amplían las directrices que ya figuran en el Chief Technical Adviser's Manual. Se incluyen en el presente manual esas evaluaciones, no para especificar cada detalle que deben abarcar, sino para ayudar al personal de la ONUDI a comprenderlas, planificarlas, prepararse y participar en ellas. La Dependencia de evaluación ayudará al personal de la sede y al personal destacado sobre el terreno proporcionándole asesoramiento metodológico adecuado y, si es necesario, estableciendo una matriz del proyecto para facilitar la tarea. En determinados casos, puede participar también haciéndose representar en el equipo de evaluación (véase la sección 8.2.2).

c) Las "atribuciones" que figuran en el Apéndice XII del presente Manual y en la sección 3470 del Manual de Políticas y Procedimientos del PNUD proporcionan orientación sobre las autoridades, la composición del equipo, el calendario, las finalidades y el alcance de la evaluación en profundidad, pero no explican la manera de prepararse para ella, ni lo que un representante de la ONUDI en el equipo de evaluación podría hacer mientras se efectúa dicha reunión. Esa orientación se presenta a continuación.

9.2.2.2 Planificación y preparación

a) Comienzo de la evaluación. Una evaluación en profundidad comienza cuando una o más de las tres partes, normalmente durante el proceso de supervisión/autoevaluación, decide que es necesaria u oportuna. Esto puede ocurrir en el proceso de autoevaluación, durante una revisión tripartita, durante una revisión del programa de país o en el curso de una visita de supervisión. Una evaluación puede iniciarse también con arreglo a un acuerdo tomado en la fase de formulación del proyecto, por el cual quedó incorporada

en el documento del proyecto y en el plan de gestión. En todo caso, las evaluaciones en profundidad para proyectos en gran escala deben iniciarse cuando se presentan una o más de las situaciones siguientes:

- hay problemas graves y persistentes que no pueden ser resueltos por la dirección del proyecto y/o las intervenciones del Representante Residente, o bien, los motivos de esos problemas no son claros y han de ser aclarados y analizados;
- se prevén cambios importantes en el proyecto por el motivo que sea, y es preciso revisar y analizar en profundidad tanto la situación como la forma de desarrollarse el proyecto hasta la fecha. Aquí entran aquellos proyectos en los que, en determinados momentos, deben adoptarse decisiones relativas a la ejecución futura;
- están ocurriendo modificaciones en los factores externos (supuestos críticos). Esto requiere un análisis detallado de la influencia que estas modificaciones tendrán o tienen en el proyecto y de la persistencia de la validez del diseño global de éste;
- se desea obtener credibilidad adicional en un proyecto complejo y sumamente técnico para la presentación de las recomendaciones finales al Gobierno/industria;
- hay desacuerdos serios entre las tres partes con respecto a progresos realizados, persistencia de la validez del diseño del proyecto, su posible impacto, etc., y una evaluación ayudaría a resolver estas cuestiones y a determinar la necesidad de medidas correctivas y/o de seguimiento;
- es necesario identificar (la necesidad de) medida(s) de seguimiento. Esto tiene más probabilidades de ocurrir al final, o cerca del final, del proyecto, cuando, a base de la experiencia obtenida y de la situación a la terminación del proyecto, debe identificarse y definirse la necesidad de medida (S) de seguimiento por parte del Gobierno, la industria y/o el sistema de las Naciones Unidas; y/o
- el proyecto ha de repetirse en otras provincias, países o regiones y es importante efectuar un estudio de motivos del éxito, problemas, medidas necesarias paralelas (factores externos), etc., como base para considerar la posibilidad de repetir con éxito el proyecto y/o cualesquiera modificaciones en el enfoque que aumenten las posibilidades de éxito.

En la fase de formulación, debe incluirse en el documento del proyecto toda evaluación que pueda preverse, incluso su finalidad y oportunidad. Las dos últimas situaciones señaladas pueden justificar una evaluación a posteriori (véase sección 8.2.4).

b) Preparación del mandato. Una vez determinada la necesidad de una evaluación, y examinada su finalidad por las partes, y después de logrado un acuerdo en principio, se prepara un mandato detallado para esta actividad. En principio, la Oficina Regional del PNUD se encarga de redactar el texto

preliminar, pero la oficina del Representante Residente, el personal del proyecto o la sede de la ONUDI pueden ayudar, y a menudo ayudar, en su preparación inicial. (En el apéndice XII se incluyen directrices detalladas para el mandato.) La parte más importante de éste tiene que ver con la declaración del "Alcance y finalidad", donde debe aclararse en qué cuestiones concretas debe concentrarse el equipo de evaluación. Estas cuestiones deben relacionarse con el motivo o motivos para efectuar la evaluación, y han de ser cuidadosamente seleccionadas y de número limitado. Una clara identificación de estas cuestiones lo antes posible es muy importante a fin de a) identificar qué conocimientos técnicos debe poseer el equipo, b) determinar cuánto tiempo ha de estar la misión sobre el terreno, y c) llegar a un acuerdo previo sobre el tipo y concentración de las actividades del equipo. Normalmente una misión necesita dos semanas de trabajo sobre el terreno. Sólo en circunstancias excepcionales pueden ser más de tres semanas. El proyecto de mandato se envía a continuación a las tres partes para que reciba sus observaciones y/o su asentimiento oficial.

c) Determinar la composición del equipo. Este es el paso siguiente. El equipo suele estar integrado por un representante de cada una de las tres partes interesadas. Es muy importante que se invite y se estimule activamente al Gobierno a participar. Debe explicarse cuidadosamente a cada una de las partes que este tipo de evaluación requiere una representación por funcionarios o consultores que no hayan participado directamente en el diseño, aprobación y/o ejecución y supervisión del proyecto. Por consiguiente, un miembro o jefe del personal nacional del proyecto, el asesor técnico principal, el Alto Asesor Industrial Extrasede, el oficial de apoyo directo y el funcionario del PNUD de la sede o destacado sobre el terreno que ya hayan participado no deben integrar el equipo de por sí. Las excepciones a este principio de "objetividad" deben explicarse y hacerse constar por extenso. En la medida de lo posible, los representantes del PNUD y de la ONUDI deben seleccionarse a base de sus calificaciones relativas a las cuestiones que se examinarán durante la actividad, y pueden ser funcionarios de la organización o consultores externos contratados especialmente para la evaluación. En determinados casos, a pedido de la dirección superior del proyecto, la Dependencia de evaluación puede asignar a uno de sus funcionarios para que actúe como representante de la ONUDI. En todos los casos, es muy de preferir que al menos uno de los miembros del equipo tenga suficiente versación en la materia técnica del proyecto y también que al menos uno tenga amplia experiencia del sistema de las Naciones Unidas. Si bien ningún funcionario del Gobierno o de las Naciones Unidas que haya participado en el proyecto puede ser miembro del equipo, estos funcionarios serán normalmente una de las fuentes de información más importantes para el equipo y se les debe consultar en cuanto sea necesario. Si se necesitan otros conocimientos técnicos y/o los aportantes participan en el proyecto, el equipo de evaluación podría tener más de tres miembros, siempre que se decida de común acuerdo. El costo de la evaluación, incluidos los consultores externos, viajes y dietas, se cargarán al proyecto (línea 16 del presupuesto). Si es necesario, ha de procederse a una revisión del presupuesto a fin de incluir esto.

9.2.2.3 Realización de la evaluación

a) Orientación via en la sede. Los miembros del equipo internacional deben, en la medida de lo posible, recibir orientación previa en sus

respectivas sedes. Es muy conveniente que el consultor del PNUD, así como el consultor de la ONUDI, en el caso en que no participe un funcionario de la organización, se detengan en Viena para recibir orientación previa de la oficina de apoyo directo y de la Dependencia de evaluación. La orientación previa debe incluir:

- información detallada sobre la historia del proyecto y cuestiones determinadas por parte de la oficina técnica (de apoyo directo) y la oficina de programación (especialmente si la evaluación comprende varios proyectos o cuando se prevén proyectos nuevos o fases importantes nuevas);
- una revisión y, en cuanto el tiempo lo permita, un estudio de la documentación disponible sobre el proyecto y cuestiones principales (documento de proyecto, revisiones clave, informes técnicos y sobre progresos realizados importantes, informes de revisión tripartita, informes de autoevaluación e informes de evaluación previos). Es necesario estudiar también informaciones pertinentes sobre el país; y una
- orientación por parte de la Dependencia de evaluación con respecto al mandato, metodología, procedimientos de la evaluación y preparación del informe respectivo.

Como parte de esta orientación, la oficina de apoyo directo y la Dependencia de evaluación pueden preparar, si es necesario, una "matriz de proyecto" que sirva de marco para la evaluación.

b) Orientación sobre el terreno y calendario. A su llegada al país, la misión recibirá instrucciones, en primer lugar, de la oficina del Representante Residente y, si procede, del Alto Asesor Industrial Extrasede. A continuación, y lo antes posible, todo el equipo, incluido el representante del Gobierno, se reunirá con el Ministerio encargado en general del programa del PNUD y el Ministerio que tiene que ver directamente con el proyecto. Por lo general, la oficina del Representante Residente habrá organizado estas reuniones con bastante antelación. Dentro de lo posible, también se habrán dispuesto anticipadamente otras reuniones con organizaciones locales, usuarios finales, etc., pero el equipo puede modificarlas en consulta con la oficina del Representante Residente. El equipo decidirá entonces el programa definitivo para la evaluación y comenzará sus investigaciones. Aquí no pueden proporcionarse directrices detalladas sobre las visitas que debe hacer, organizaciones y personas que debe entrevistar, cuestionarios para entrevistas, etc., todo lo cual ha de variar considerablemente según sean el proyecto y las cuestiones en que se desea concentrar la evaluación. Sin embargo, en toda evaluación debe prestarse atención considerable a los usuarios finales reales o previstos de los resultados del proyecto (p. ej., industria) y debe procurarse conocer sus opiniones.

c) El informe. Durante la misión debe prepararse un proyecto de informe. (En el Apéndice XII se da también un esquema detallado.) Se recomienda mucho que para todos los proyectos de desarrollo institucional, se utilice el enfoque modular (véanse las Secciones 4.5, 4.6 y las Ilustraciones 3 a 5), a fin de facilitar la estructuración de la reunión

de datos y como base para describir la situación de momento del proyecto. El contenido del informe será responsabilidad exclusiva del equipo. Sin embargo, debe hacerse todo lo posible para presentar un informe en que todos los tres miembros puedan estar de acuerdo. Si esto no es posible, las divergencias y sus motivos deben exponerse con claridad en el informe o en el memorando que lo acompañe.

d) Examen de hechos observados, conclusiones y recomendaciones. La evaluación sobre el terreno debe concluir con una reunión de todo el equipo con el Representante Residente, el Alto Asesor Industrial Extrasede y los funcionarios pertinentes del Gobierno. De ser factible, y aceptable para el Gobierno, se recomienda la representación de los usuarios finales en esta reunión. Si el tiempo lo permite, el informe, señalado claramente como "proyecto preliminar", debe distribuirse de antemano entre los participantes. El equipo presentará y explicará los hechos observados, conclusiones y recomendaciones principales y recibirá una reacción que puede servir para controlar la exactitud del informe e identificar y remediar malos entendimientos y/u omisiones. Esta oportunidad de diálogo con los principales interesados en el proyecto constituye una parte fundamental de la actividad, ya que permite armonizar un análisis objetivo e intenso con la viabilidad y posible aceptación de las soluciones propuestas. Después de esa reunión o reuniones, el equipo tendrá la oportunidad de introducir modificaciones en su versión final del informe, si lo estima necesario.

e) Trámite del informe y medidas de seguimiento. Una vez introducidas las modificaciones, el presidente del equipo presenta el informe final al Representante Residente. Los representantes del PNUD y de la ONUDI en el equipo presentarán copias a sus sedes respectivas para que las revisen y formulen observaciones. Una vez que ambas organizaciones hayan comunicado sus observaciones al Representante Residente, el informe puede presentarse oficialmente al Gobierno, el que decidirá qué otra distribución debe dársele, si procede. El Representante Residente, en consulta con el Gobierno, debe organizar una reunión de revisión tripartita lo antes posible después que el informe haya sido presentado oficialmente al Gobierno, a fin de examinar los hechos observados, conclusiones y recomendaciones y determinar qué decisiones o medidas son necesarias y viables.

AYUDA ADICIONAL DISPONIBLE

10.0 Los apéndices del manual

Modificaciones recientes de política y procedimientos en la formulación de proyectos y en los procesos de examen, supervisión, evaluación y revisión están cambiando las pautas tradicionales de gestión de proyectos y requieren un ciclo de gestión que se oriente más hacia resultados objetivos. La Dependencia de evaluación ha preparado el presente manual para ayudar a los funcionarios de la ONUDI, en la sede y sobre el terreno, a adoptar técnicas de gestión, nuevas o mejores, apropiadas a los proyectos de cooperación técnica en la esfera industrial. También se ha preparado un apéndice para facilitar la consulta de formularios, listas y directrices análogas, que se emplean con frecuencia, relativos a diseño y evaluación de proyectos. El presente Manual, sin embargo, no es más que un medio de transmitir información y proporcionar asistencia a los diseñadores, ejecutores y revisores de proyectos. Otros elementos útiles disponibles son los siguientes:

11.0 Otras fuentes

Para los que necesitan orientación y antecedentes adicionales o complementarios, en el Apéndice XIII figura una bibliografía anotada de publicaciones pertinentes, de la ONUDI, el PNUD y otros organismos de desarrollo, sobre diseño y evaluación de proyectos. La Dependencia de evaluación proporcionará ejemplares de cualquiera de los documentos que se indican a quien lo solicite.

12.0 Orientación y capacitación

12.1 La Dependencia de evaluación organiza sesiones de orientación sobre políticas, procedimientos y metodología de diseño y evaluación de proyectos para todos los nuevos jefes de subdivisión y de sección de la División de Operaciones Industriales, otros funcionarios de esta División, Altos Asesores Industriales Extrasede, oficiales auxiliares, asesores técnicos principales y determinados expertos destacados sobre el terreno. Cuando corresponde, y en cooperación con el oficial de apoyo directo y/o de programación, en esas sesiones se puede examinar la aplicación de las técnicas de gestión orientadas a resultados en el caso de proyectos determinados.

12.2 La Dependencia de Evaluación organiza cada dos meses, para el personal de la División de Coordinación de Políticas y de la División de Operaciones Industriales en la sede, cursos prácticos de capacitación de dos días y medio de duración en materia de diseño y evaluación, metodología y requisitos de proyecto, utilizando materiales de capacitación y ejemplos relacionados con proyectos de cooperación técnica en la esfera de la industria ejecutados por la ONUDI. Estos cursos ofrecen una combinación equilibrada de conferencias, discusiones, estudios de casos y ejercicios. Cuando es posible, los cursos se efectúan también sobre el terreno para asesores técnicos principales, coordinadores nacionales de proyectos, Altos Asesores Industriales Extrasede y oficiales auxiliares. También se invita a participar a personal del PNUD y del Gobierno, y para fines de demostración y enseñanza pueden utilizarse proyectos que se estén ejecutando en el país.

13.0 Servicios de consulta y apoyo

La Dependencia de evaluación también presta un servicio de apoyo a funcionarios de la secretaría, que comprende consulta y asesoramiento sobre temas como los siguientes:

13.1 Establecer un marco lógico y preparar una matriz resumida para un proyecto propuesto, incluso sus principales elementos de diseño, p. ej.;

- . objetivo de desarrollo
- . hipótesis de desarrollo
- . objetivo de proyecto
- . hipótesis de proyecto
- . resultado
- . actividades e indicadores
- . plan de gestión y evaluación

Este servicio se describe en una nota al personal de evaluación de 10 de agosto de 1983, que se distribuyó en la División de Coordinación de Políticas y en la División de Operaciones Industriales (se adjunta como Apéndice XIV).

13.2 Cuando se le solicite, o de conformidad con criterios aprobados (véase el párr. 4 d), Apéndice II), la Dependencia de evaluación revisará propuestas de proyecto nuevas para prestar asesoramiento sobre un plan de evaluación apropiado y sus requisitos previos, p. ej. marco lógico, datos de partida, indicadores de cumplimiento.

13.3 Además de apoyo del sistema y de las normas relativas al componente de autoevaluación de proyectos del sistema de evaluación interna de la ONUDI, el personal de evaluación está en situación de ayudar a los oficiales de apoyo directo en la revisión de determinados IEP, incluso en la redefinición de los principales elementos de diseño de proyectos en curso para ajustarlos a normas en vigor y facilitar su uso y evaluación.

13.4 Dadas las recientes modificaciones de los requisitos y criterios del PNUD para las evaluaciones en profundidad, el personal de la sede de la ONUDI participará cada vez más en esas actividades. La Dependencia de evaluación prestará asistencia al personal de la División de Operaciones Industriales que participe en estas actividades:

- . dando asesoramiento sobre formulación apropiada de un mandato y un plan/estudio de evaluación;
- . sugiriendo metodología(s) apropiada(s);
- . prestando asistencia en la selección de consultores; y/o
- . ayudando en las medidas de seguimiento.

Si la División de Operaciones Industriales así lo solicita^{32/}, también puede representar a la ONUDI en el equipo de evaluación.

^{32/} Véase el memorando interno de 15 de febrero de 1984, del Director de la División de Operaciones Industriales al personal de la División sobre Participation in Tripartite Project (In-depth) Evaluations.

13.5 Si bien la Dependencia de evaluación no suele participar en las revisiones tripartitas, puede proporcionarse una asistencia análoga a la indicada a los funcionarios de la sede, que participen en ellas, inclusive la utilización de IEP de cumplimiento como un paso preparatorio.

14.0 Pedidos y sugerencias

El personal sobre el terreno, otros organismos y las organizaciones externas interesadas que deseen formular preguntas sobre el contenido de este Manual, sugerir mejoras, y pedir documentos u otra ayuda, deben dirigirse a:

Jefe de la Dependencia de evaluación
ONU/DI
P.O. Box 300
1400 Viena (Austria)

GLOSARIO DE TERMINOS RELATIVOS A DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS
para uso de la
ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

1. Al examinar el "Glosario de términos de evaluación" preparado por la Dependencia Común de Inspección (JIU/REP/78/5), el Comité Administrativo de Coordinación (A/34/286/Add.1) aceptó, en noviembre de 1979, la recomendación de la DCI de que el glosario "se adoptase como marco general para términos relativos a evaluación, con miras a su utilización en el sistema de las Naciones Unidas", y que también fuera objeto de "progresivo desarrollo y perfeccionamiento".
2. En la primera reunión conjunta del Comité Consultivo sobre Cuestiones Sustantivas (Actividades Operacionales) y del Comité Consultivo sobre Cuestiones Sustantivas (Asuntos de Programas) del CAC, celebrada en marzo de 1980, se recomendó (ACC/1,80/8 párr. 12) que la Secretaría de las Naciones Unidas y los organismos especializados adoptasen para uso interno las definiciones del glosario de evaluación preparado por la DCI. Una adaptación de esa lista se publicó por primera vez y se distribuyó como documento UNIDO/EX.121, con fecha 10 de julio de 1980.
3. Se ha dado cumplimiento a esas recomendaciones y se han añadido algunos términos para cumplir los requisitos de la ONUDI. Ha sido necesario hacer alguna adaptación o aclaración con fines explicativos o para reflejar las necesidades especiales de la ONUDI, pero, en general, las definiciones de la DCI no se han modificado en el glosario, y los términos y definiciones comunes facilitan la armonización entre los distintos sistemas de las Naciones Unidas. Dada la estrecha relación que existe entre diseño y evaluación de proyectos, también se incluyen en el glosario de la ONUDI términos comúnmente utilizados. En algunos casos, en las definiciones de la ONUDI se han incorporado las definiciones de los mismos términos empleadas por el PNUD y/o la ONUDI. Sin embargo, las definiciones aquí incluidas son compatibles en todos los casos, tanto en significación como en propósito, con las que aparecen en el glosario de la DCI.
4. Se insta al personal de la sede así como al que trabaja sobre el terreno a que utilice los términos y definiciones incluidos en este glosario al preparar comunicaciones y diseños respecto a programas y proyectos y al efectuar las evaluaciones subsiguientes.
5. ACTIVIDAD (ACTIVITY) -véase también "plan de trabajo"- se refiere a una tarea sustantiva o grupo de tareas determinadas que se realiza dentro de un proyecto como parte del proceso de transformar los insumos en resultados. Es la medida adoptada o el trabajo realizado para producir resultados planificados, tales como capacitación de personal, instalación de equipo o preparación de un estudio de viabilidad. Como tal consume recursos y tiempo.
6. Una AUDITORIA (AUDIT) -es un examen o revisión que establece la medida en que una condición, proceso o rendimiento se ajusta a normas y criterios predeterminados e informa sobre el grado de dicho ajuste. Se concentra, por lo general, en la actividad financiera o de gestión y puede ser externa, esto es, realizada por un auditor independiente designado por un órgano normativo, o interna, esto es, realizada por un funcionario de la Secretaría.

7. AUTOEVALUACION (SELF-EVALUATION) -véase "evaluación interna".
8. BENEFICIARIO (BENEFICIARY) -un miembro de la población o grupo que se beneficiará con el éxito de un proyecto (véase "grupo meta").
9. CAPACIDAD (CAPABILITY OR CAPACITY) -tipo o característica de los resultados de proyectos que tienen la función de desarrollo institucional; facultad, aptitud o posibilidad recientemente lograda para prestar algún servicio o fabricar algún producto.
10. COMPROBACION (ASSESSMENT) -es el término utilizado frente a "examen" y "evaluación"- para describir un proceso de evaluación semirrigurosa, que supone un enfoque "formativo".
11. CONDICIONES (CONDITIONS) -situación o conjunto de circunstancias que describen el estado en el que se encuentra un proyecto. (Las condiciones de situación final de proyecto son indicadores de que se ha logrado el objetivo del proyecto.)
12. COTA -una medida o indicador del avance logrado por una actividad en el marco del Plan de Trabajo (véase también "hito" y "evento").
13. CUESTIONES (ISSUES) -son las preguntas que no han sido satisfechas porque no se ha llegado a acuerdo con respecto a la respuesta correcta y/o porque se requieren datos y análisis adicionales.
14. DATOS (DATA). Conjunto de información objetiva; varias observaciones cualitativas o cuantitativas.
15. DATOS DE PARTIDA (BASELINE) -véase "indicadores".
16. DISEÑO DE PROYECTO (PROJECT DESIGN) -se refiere al plan lógico de un proyecto- con cuáles insumos y a través de qué actividades se prevé que el proyecto producirá los resultados necesarios para alcanzar su objetivo y cómo pueden utilizarse sus resultados finales para contribuir a la solución de algún objetivo de nivel superior.
17. EFICACIA (EFFECTIVENESS) -es una medida del grado en que un proyecto o programa alcanza su objetivo. Se diferencia del "impacto" sólo en que este último término se reserva para expresar el grado (o medida) en que se alcanza el objetivo de desarrollo de nivel más elevado.
18. EFICIENCIA (EFFICIENCY) es la productividad del proceso de ejecución, esto es, el grado de economía con que los insumos se convierten en resultados. El análisis de eficiencia compara por lo general varios modos posibles de llevar a cabo las actividades, a fin de encontrar la variante que requiere el mínimo de insumos para alcanzar un resultado fijo o que produce el máximo de resultados a partir de una cantidad fija de insumos.
19. ENLACE (LINKAGE) -se refiere al vigor de la conexión lógica entre medios y fines o entre causa y efecto en un proyecto (es decir, el enlace entre insumos y actividades o entre actividades y resultados, etc.). (Véase también "relación causal".)

20. ENTREGA (DELIVERY) -se refiere al ritmo con que los insumos previstos (p. ej., la llegada de un experto o de determinada pieza de equipo) se suministran a un proyecto y quedan listos para su utilización en un plan de trabajo destinado a producir resultados predeterminados.

21. EVALUACION (EVALUATION) es un proceso, normalmente "totalizador", que trata de determinar de la manera más sistemática y objetiva posible la pertinencia, la eficacia y el impacto de las actividades a la luz de sus objetivos. (A nivel de proyecto, es el examen crítico de un diseño de proyecto, su experiencia, sus resultados y su eficacia real o posible como un medio para alcanzar el objetivo de desarrollo de más alto nivel fijado.) En general, este proceso se lleva a cabo en una de las dos formas siguientes, o en una combinación de ambas:

a) EVALUACION EXTERNA (EXTERNAL EVALUATION) se realiza por órganos no pertenecientes a la secretaría de la organización que ejecuta el proyecto;

b) LA EVALUACION INTERNA (INTERNAL EVALUATION) es realizada por funcionarios de la organización que ejecuta las actividades objeto de evaluación. Es, pues, una forma directa o indirecta de autoevaluación realizada por aquellos que están familiarizados con el proyecto. Si la realizan los que están directamente encargados de la actividad, esta tarea es una "autoevaluación". Si la llevan a cabo personas de otras dependencias de la organización, presenta un carácter relativamente más "independiente".

22. A continuación se presentan las definiciones de los diferentes tipos de evaluación que se emplean con más frecuencia en el sistema de las Naciones Unidas:

a) EVALUACION A POSTERIORI (EX-POST EVALUATION) es el análisis de la pertinencia, la eficacia y el impacto de un proyecto después de su terminación (nótese la diferencia con evaluación "final").

b) LA EVALUACION EN CURSO (ON-GOING EVALUATION) que también se designa como evaluación "de cumplimiento" o en profundidad, supone el análisis, durante la fase de ejecución, de la situación actual del proyecto, de su pertinencia, posible eficacia e impacto.

c) EVALUACION FINAL (TERMINAL EVALUATION) es aquella que tiene lugar al quedar terminadas las actividades de un proyecto, o poco después. Por lo general, tiene que ver con la anotación y verificación de los indicadores de situación final de proyecto, a los niveles de resultados y objetivo de proyecto. Las evaluaciones finales se diferencian de las evaluaciones a posteriori en que estas últimas se concentran en la relación causal entre el objetivo del proyecto y el objetivo de desarrollo -o sea, la verificación de la hipótesis de desarrollo- y sólo pueden llevarse a cabo algún tiempo después de haberse terminado el proyecto. En el caso de proyectos de desarrollo institucional, por ejemplo, ello puede ocurrir varios años después.

23. Entre otros tipos de evaluación figuran los siguientes:

a) EVALUACION DE PROCESO (PROCESS EVALUATION) tiene que ver con una operación de organización que sea de índole continua y/o auxiliar. Puede referirse al sistema de entrega y guarda relación por lo general con la eficiencia.

b) EVALUACION DE PROGRAMA (PROGRAMME EVALUATION) se refiere a un conjunto organizado de actividades, proyectos, procesos o servicios que está dirigido hacia el logro de objetivos concretos. En el PNUD, se utiliza el término como sinónimo de "evaluación temática". (Consiste en el examen de un conjunto crítico de actividades en la cadena de medidas destinadas a mejorar la calidad y la eficacia operacional de la cooperación técnica costada con fondos del PNUD. Supone un análisis de la experiencia a lo largo de un período de años y abarca todas las regiones en materias sustantivas específicas.) En la ONUDI, el término se utiliza también para la evaluación de actividades combinadas con arreglo a programas o fuentes de financiación determinados, p. ej., Servicios Industriales Especiales, FNUDI y promoción de inversiones.

c) EVALUACION TEMATICA (THEMATIC EVALUATION) -véase "evaluación de programa".

24. EVALUACION DE CUMPLIMIENTO (PERFORMANCE EVALUATION) -véase evaluación "en curso".

25. EVENTO (EVENT) -véase también "hito" -es un logro o acontecimiento concreto y definible, que o bien comienza o termina, por lo general en el curso del plan de trabajo de un proyecto, y que es reconocible en determinado momento. A diferencia de las actividades o tareas, los eventos no consumen tiempo ni recursos (p. ej., se termina un informe de viabilidad, se promulga una ley, llega el equipo, un laboratorio inicia sus operaciones).

26. EXAMEN PREVIO (APPRAISAL) -es el análisis crítico de la importancia, viabilidad y eficacia potencial de un proyecto, programa o proceso, efectuado antes que se tome la decisión de acometerlo. De ahí surge información para determinar si vale la pena ejecutar un proyecto ... si es técnicamente correcto, si es eficaz en términos de costos y si está diseñado de forma adecuada.

27. FINALIDAD (PURPOSE) de un proyecto -término generalmente sinónimo del objetivo (inmediato) de un proyecto -expresa la modificación en términos de desarrollo que se ha de crear o efectuar con miras a resolver un problema de nivel más alto. En el uso corriente del PNUD, se refiere también a la función de un proyecto, esto es, la manera o enfoque que ha de utilizarse en un proyecto para alcanzar su objetivo, p. ej., desarrollo institucional, apoyo directo, enfoque experimental (o investigación y desarrollo) y piloto.

28. LA EVALUACION FORMATIVA (FORMATIVE) -véase "comprobación"- se refiere al enfoque utilizado cuando el problema está mal definido o no se comprende cabalmente, y supone un estudio progresivo de situaciones en que existe un alto grado de incertidumbre.

29. FORMULACION (FORMULATION) -véase también "examen previo"- se refiere al proceso por el cual el diseño de un proyecto se establece, es objeto de un examen y se transforma en un documento de orientación operacional.

30. FUNCION (FUNCTION) -actuación por la que un proyecto alcanza su objetivo (inmediato). Para el PNUD y la ONUDI los tipos funcionales de proyectos incluyen los siguientes: desarrollo institucional, apoyo directo, capacitación directa, experimental y piloto.

31. GRUPO META (TARGET GROUP) -sinónimo de "beneficiarios"- se refiere a aquella población, p. ej., desempleados, clientes, plantas industriales, etc., para cuyo beneficio se emprende un proyecto o programa.

32. HIPOTESIS (HYPOTHESIS) -se refiere a las relaciones causales supuestas entre los medios y fines que intervienen en un diseño de proyecto. Es una suposición basada en la lógica y en el razonamiento pero que no ha sido comprobada. (P. ej., si se dan los insumos, entonces se dan las actividades, si se dan las actividades, entonces se dan los resultados, si se dan los resultados, entonces se da el objetivo del proyecto, si se da el objetivo del proyecto, entonces se da el objetivo de desarrollo). En un proyecto de cooperación técnica se enuncian dos hipótesis:

a) LA HIPOTESIS DE DESARROLLO (THE DEVELOPMENT HYPOTHESIS) es la suposición de que si se logra con éxito el objetivo (inmediato) de un proyecto, entonces se alcanzará el objetivo de desarrollo (o un subcomponente del mismo).

b) LA HIPOTESIS DE PROYECTO (THE PROJECT HYPOTHESIS) es la suposición de que si los resultados del proyecto se producen en la cantidad, con la calidad y en el tiempo enunciados, entonces -suponiendo que también ocurren eventos críticos que escapan al control de la gestión del proyecto- se alcanzará el objetivo (inmediato) del proyecto.

33. HIPOTESIS DE PROYECTO (PROJECT HYPOTHESIS) -véase "hipótesis".

34. HITO (MILESTONE) -se refiere por lo general a un "evento" importante seleccionado para fines de planificación, supervisión e informe.

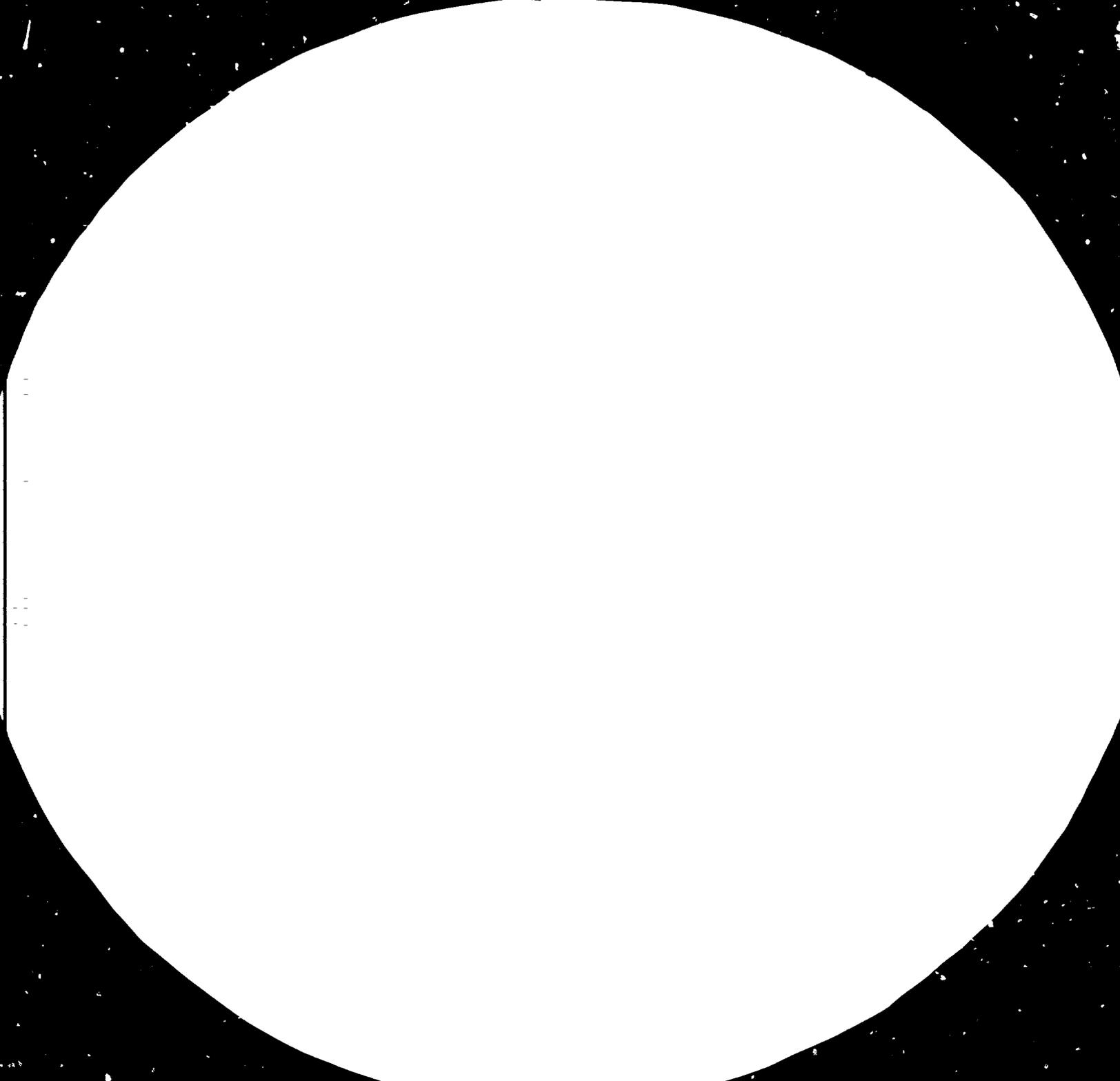
35. IMPACTO (IMPACT) -es la expresión de las modificaciones producidas en una situación como resultado de un programa o proyecto que se ha emprendido. (En un proyecto se refiere a las modificaciones producidas, p. ej., la mitigación de un problema a nivel del objetivo de desarrollo.)

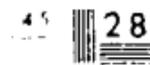
36. IMPORTANCIA (SIGNIFICANCE) -véase "pertinencia".

37. INDICADORES (INDICATORS) -son mediciones objetivas y específicas de las modificaciones o resultados que se esperan de un proyecto o programa. Han de ser explícitos y objetivamente verificables. Pueden ser directos o indirectos (a través de un intermediario) pero, en uno u otro caso, han de estar específicamente relacionados con un determinado nivel de diseño del proyecto o programa, p. ej., objetivo, resultados, etc. Entre los indicadores figuran los siguientes:

a) DATOS DE PARTIDA (BASELINE data) se refieren a las condiciones o a la situación existentes al momento de iniciarse un proyecto, programa o proceso, con respecto a las cuales se vigilarán y medirán los progresos que se realicen;

b) INDICADORES DE SITUACION FINAL DE PROYECTO (END-OF-PROJECT-STATUS or EOPS indicators), se refieren a las condiciones o a la situación que existirán si el proyecto alcanza su objetivo; constituyen una descripción objetivamente verificable de las condiciones, indicadores o signos intermedios que indicarán el punto en el cual se considerará que el objetivo (inmediato) del proyecto se ha alcanzado con éxito;





MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS
STANDARD REFERENCE MATERIAL 1010a
(ANSI and ISO TEST CHART No. 2)

c) INDICADORES DE PROGRESO (PROGRESS INDICATORS) miden, como su nombre lo indica, los progresos realizados a nivel de trabajo/actividades/tareas e incluyen "cotas", "eventos" e "hitos"; y

d) INDICADORES DE CUMPLIMIENTO (PERFORMANCE INDICATORS) miden o establecen los resultados previstos y pueden ser cuantitativos, cualitativos o de ambos tipos.

38. INDICADORES DE CUMPLIMIENTO (PERFORMANCE INDICATORS) -véase "indicadores".

39. INSPECCION (INSPECTION) -es una investigación especial sobre el terreno, sea programada o imprevista, que se hace de un proyecto o actividad y se orienta a la solución de problemas que pueden o no haberse identificado anteriormente.

40. INSUMOS (INPUTS) -son los bienes, servicios, personal y otros recursos que se suministran a un proyecto a fin de acometer actividades concretas, producir resultados y alcanzar objetivos. En el caso de los proyectos sobre el terreno, suelen proporcionar los insumos el gobierno cooperador y la ONUDI.

41. MARCO LOGICO (LOGICAL FRAMEWORK) -véase también "matriz" y "diseño de proyecto" -se refiere a la cadena de medios y fines en un proyecto, más la expresión detallada de la forma en que se miden los resultados en términos de indicadores objetivamente verificables, más los factores externos. Incluye los niveles fundamentales de un proyecto (esto es, insumos, actividades, resultados, objetivo de proyecto y objetivo de desarrollo).

42. MATRIZ (MATRIX) -es un dispositivo de columnas y filas utilizado como un resumen visual de los principales elementos de diseño de un proyecto y que puede utilizarse también como instrumento de simulación para el diseño. La ONUDI emplea como marco lógico una matriz de tres columnas verticales y cinco filas horizontales. Las columnas indican la cadena de medios y fines, los indicadores y los factores externos; las filas indican los insumos, actividades, resultados, objetivo de proyecto y objetivo de desarrollo.

43. MEDIDAS DE SEGUIMIENTO (FOLLOW-UP ACTIONS) -son las medidas o las decisiones adoptadas para utilizar la información obtenida o las lecciones aprendidas a partir de procesos concretos de supervisión o evaluación.

44. META (TARGET) -es un indicador expresado en términos de magnitud y tiempo, que generalmente se refiere al nivel de resultados de un proyecto.

45. METODOLOGIA (METHODOLOGY) -es un conjunto especial de métodos, técnicas y procedimientos analíticos que se utiliza para preparar un diseño o realizar una evaluación de un proyecto o programa.

46. MODULO DE SERVICIOS (SERVICE MODULE) -categoría, grupo o conjunto de resultados de un proyecto (especialmente una organización de servicios) cuya función o actuación es del tipo de desarrollo institucional. (P. ej., resultados de servicio de apoyo, de servicios de extensión, de investigación y desarrollo o de servicios de capacitación, etc.).

47. OBJETIVO INMEDIATO (IMMEDIATE OBJECTIVE) -véase "finalidad" y "objetivo". Este término se utiliza en el PNUD, mientras que la ONUDI emplea el término sinónimo: objetivo de proyecto.

48. OBJETIVOS (OBJECTIVES) -constituyen los fines o propósitos de una actividad, que representa la situación deseada que la actividad ha de alcanzar:

a) OBJETIVO DE DESARROLLO (A DEVELOPMENT OBJECTIVE) (o de nivel superior) caracteriza un nivel de programación más allá o por encima del objetivo o finalidad de un determinado programa, proyecto o proceso. Suministra el motivo de la actividad, y articula un fin deseado hacia el cual se dirigen los esfuerzos de la ONUDI, del PNUD y/o del país beneficiario. Puede ser un macro-objetivo u objetivo multisectorial, o bien, simplemente, un problema que un proyecto o programa está destinado a resolver o mitigar. No es sinónimo de objetivo a largo plazo.

b) EL OBJETIVO INMEDIATO (IMMEDIATE OBJECTIVE) (véase también "finalidad") de un proyecto, que es un término introducido por el PNUD, se refiere a la modificación que ha de ser creada o realizada por el proyecto a fin de rectificar un problema identificado. La modificación es el efecto o resultado que el proyecto ha de alcanzar si se completa con éxito y a tiempo. El término "inmediato" puede ser engañoso. Parece entrañar que hay otro objetivo "posterior", pero un proyecto no tiene más que un objetivo, que se alcanza a su terminación.

49. OBJETO (GOAL) -este término no suele utilizarse en la ONUDI, si bien otros organismos tal vez lo utilicen como sinónimo de objetivo de desarrollo.

50. PERTINENCIA (RELEVANCE) -sinónimo de "significación", se refiere al grado en que las ideas básicas, los objetivos y el impacto previsto de un programa o proyecto son pertinentes, válidos e importantes con respecto a los objetivos de desarrollo o a otras necesidades e intereses prioritarios identificados. (Un proyecto podría ser eficaz y eficiente en cuanto tiene éxito en alcanzar su objetivo y está bien dirigido, pero aun así no sería pertinente, si hace una contribución escasa o nula al logro de los objetivos de desarrollo industrial y a la satisfacción de necesidades prioritarias. Por otra parte, un proyecto podría tener incluso un impacto apreciable, sin ser especialmente pertinente, si las modificaciones producidas no guardan relación con los intereses prioritarios.)

51. PLAN DE TRABAJO (WORK PLAN) -es un instrumento de gestión para organizar la ejecución de las actividades de un proyecto sobre una base eficiente y coordinada. Es una descripción y un calendario de las tareas técnicas y de la labor administrativa que se requieren para transformar los insumos (recursos) en resultados, y abarca cotas, hitos o indicadores de progresos realizados en la producción de resultados, lo cual permite la vigilancia y la medición.

52. PROCESO (PROCESS) -es una operación de organización de índole continua y/o auxiliar. Por ejemplo, puede referirse a todo el proceso de cooperación técnica o a una de sus actividades auxiliares, tal como la contratación de expertos. Puede entrañar una función de sistema de gestión, tal como preparación de presupuesto o una actividad cooperativa, tal como una programación nacional.

53. PROGRAMA (PROGRAMME) -es un conjunto organizado de actividades, proyectos, procesos o servicios que está dirigido al logro de objetivos concretos (por lo general semejantes o conexos).

54. PROYECTO (PROJECT) -es un conjunto planificado de actividades relacionadas entre sí, que es objeto de gestión y está destinado a lograr determinado objetivo dentro de un marco dado de recursos y tiempo.

55. RELACION CAUSAL (CAUSAL RELATIONSHIP) -es también sinónimo de "enlace" y se refiere a las relaciones recíprocas entre los niveles de un diseño de proyecto, esto es, entre los medios y los fines, y expresa la lógica (véase "marco lógico" e "hipótesis") de un proyecto. (P. ej.: si se suministran X insumos, entonces puede llevarse a cabo un programa de trabajo de la dimensión Y; si el programa de trabajo Y se completa con éxito, entonces pueden producirse Z resultados; etc.)

56. RELACION COSTO/BENEFICIO (COST/BENEFIT) comparación de los beneficios y costos relativos de un proyecto -expresada generalmente en forma de cociente- se obtiene analizando los beneficios económicos o de otro tipo que proporciona un proyecto en comparación con el costo de obtención de esos beneficios.

57. La RELACION COSTO-EFICACIA (COST-EFFECTIVENESS) -se refiere al tipo de análisis que trata de determinar el costo en relación con la eficacia un determinado proyecto, programa o proceso, o de comparar otras posibles líneas de acción (p. ej., un diferente enfoque o diseño de proyecto) para determinar el grado respectivo en que permitirán alcanzar el objetivo u objetivos deseados. (Es la relación entre el costo de los insumos y el valor obtenido, medidos sobre la misma base, mediante una previsión del logro de los objetivos del proyecto, programa o proceso.) La acción o variante preferida es aquella que requiere el costo más bajo posible para producir un nivel determinado de eficacia, o que suministra la máxima eficacia para un nivel determinado de costo. (El análisis de eficacia en términos de costo combina, pues, consideraciones de eficiencia y de eficacia, tratando de evaluar tanto la calidad y los desembolsos de la ejecución de un proyecto como el éxito de éste en alcanzar su objetivo u objetivos.)

58. RESULTADO (OUTPUT) -es el tipo de resultado específicamente deseado, en oposición a su magnitud y calidad, que un programa o proyecto ha de producir si se da una buena gestión de los insumos suministrados y si se realizan las actividades a su debido tiempo. (Los resultados del proyecto no se deben confundir con los resultados del objeto de asistencia, p. ej., una fábrica o ministerio, sobre todo en el caso de proyectos de desarrollo institucional.)

59. REVISION (REVIEW) -véase "supervisión"- se refiere a una tarea, a menudo repetitiva, de finalidad y alcance limitados, realizada con un mínimo de tiempo y de costo y que, por lo general, se ocupa de la marcha de la ejecución del proyecto.

60. SITUACION INICIAL DE PROYECTO (BEGINNING-OF-PROJECT-STATUS (POPS) -el conjunto de condiciones existentes al momento de iniciarse el proyecto. El punto de partida -véase "indicadores"- a partir del cual se comprobarán las modificaciones, comparando con una medición que se efectuará más adelante, durante la vida del proyecto, o con la situación y condiciones finales de proyecto.

61. SITUACION FINAL DE PROYECTO (END-OF-PROJECT-STATUS) -véase "indicadores".
62. SUPERVISION (MONITORING) -es la observación continua del proceso de ejecución física de un programa o proyecto para asegurarse de que las entregas de insumos, calendarios de trabajo, resultados y otras medidas necesarias, p. ej., "supuestos críticos", se están llevando a cabo de conformidad con el plan. Por consiguiente, supervisión quiere decir la observación de un proyecto para cerciorarse de que se está ejecutando tal como fue enunciado en el documento de proyecto. La supervisión incluye la verificación de los progresos del proyecto a la luz del plan correspondiente. La evaluación constituye una comprobación separada y distinta para determinar no sólo los progresos realizados sino también si, en primer lugar, el diseño del proyecto, su ejecución y resultados se planificaron y llevaron a cabo correctamente.
63. SUPUESTOS (ASSUMPTIONS) -(o supuestos críticos) son declaraciones explícitas en que se describen determinados factores previstos en el "entorno" del proyecto que influyen en el éxito de un proyecto (programa o proceso), pero cuyos efectos son inciertos y, por consiguiente, deben suponerse que existen u ocurren. Estos escapan en gran parte al control de la dirección del proyecto (el término es sinónimo de "factores externos". Ejemplos de ello son: la demanda de un producto para la exportación, la promulgación de una ley que concede autorización, la demanda industrial de determinado servicio; una clasificación adecuada en la administración pública para los empleados de institutos de investigaciones y servicios industriales).
64. TAREA (TASK) -véase "actividad".
65. Enfoque TOTALIZADOR (SUMMATIVE approach) -véase "evaluación"- se utiliza cuando un problema está bien comprendido, los objetivos están definidos con claridad y existe un alto nivel de confianza. Supone un proceso sistemático y riguroso que procura alcanzar un alto grado de validez y credibilidad.

MEMORANDO INTERNO

20 mayo 1982

A: Directores/Directores Adjuntos/Jefes de Subdivisiones/ Secciones/
Asesores interregionales/Miembros del Comité de examen de proyectos/
Altos Asesores Industriales Extrasede/Oficinas de enlace

De: M.A. Siddiqui, Director de la División de Coordinación de Políticas

Tema: Formulación y examen de proyectos

1. Durante sus deliberaciones, el Comité de Examen de Proyectos ha observado con preocupación que muchas propuestas de proyectos no estaban diseñadas o presentadas de forma adecuada. Los objetivos se denunciaban con vaguedad y no se definía apropiadamente el alcance del trabajo. Los antecedentes y la justificación a menudo eran repeticiones del mandato y las aspiraciones de la ONUDI, pero no proporcionaban información sobre el contexto inmediato en que funcionaría el proyecto. El Comité hizo hincapié en que un documento de proyecto bien redactado y conciso constituía el primer paso fundamental para un examen previo realista y una ejecución eficaz.

2. En vista de lo anterior, el Comité de Examen de Proyectos decidió establecer un grupo de trabajo para que examinara si era necesario introducir posibles mejoras en los formatos existentes. El grupo convino en que las instrucciones y directrices sobre formulación y examen de proyectos no financiados con cargo al sistema de las CIP, en la versión en que se habían distribuido junto con mi memorando de 6 de diciembre de 1977, conservaban su validez general. La principal preocupación que se puso de manifiesto fue que estas directrices no se estaban siguiendo y que era preciso publicar una nueva circular para reiterar su importancia. Se subrayó que la presentación correcta de proyectos debía despertar un sentimiento de profesionalismo en los beneficiarios del proyecto, los organismos participantes, los Gobiernos aportantes, los originadores de la propuesta de proyecto y los consultores/expertos, así como en las empresas contratadas para llevar a cabo las actividades del proyecto.

3. Se sugirieron algunas modificaciones de menor envergadura para lograr la uniformidad e intercambiabilidad de las propuestas de proyecto, dada la índole de las fuentes de financiación. Se convino en que:

- a) el contenido de la propuesta de proyecto debía seguir la secuencia del documento de proyecto del PNUD;
- b) la sección en que aparecieran los datos básicos del proyecto debía abarcar toda una página separada y no la mitad superior de la primera página, como se venía haciendo;
- c) además de un plan de costos detallado, el proyecto debía acompañarse de presupuestos en el formulario normalizado (FS point 83/Rev.3);
- d) las fuentes de financiación propuestas debían identificarse clara y correctamente.

4. Estas modificaciones se incorporaron en las directrices que se adjuntan. A fin de que las hojas de información de proyecto se presentaran de conformidad con las directrices e instrucciones, el grupo recomendó, entre otras cosas, que todas las propuestas fueran aprobadas por el representante de la División en el Comité de examen de proyecto antes de ser firmadas por el Director de la División y enviadas a la secretaría del Comité de examen de proyectos. También sería útil si se adjuntara, cuando fuera posible, una copia de la solicitud oficial.

MEMORANDO INTERNO

A: Directores/Directores Adjuntos/Jefes de Subdivisiones/Secciones/Asesores Interregionales/Miembros del Comité de Examen de Proyectos/Altos Asesores Industriales Extrasede/Oficinas de enlace
Fecha: 28 de junio de 1982
Referencia: Memorando interno de la División de Coordinación de Políticas, de 20 de mayo de 1982 sobre el mismo asunto.

De: M.A. Siddiqui, Director de la División de Coordinación de Políticas

Tema: Formulación y examen de proyectos 1/

Finalidad

1. El presente memorando tiene por objeto: corregir un error tipográfico en el documento revisado "UNIDO Guidelines for Preparation of Project Proposals" que se adjunta a la comunicación de referencia; actualizar y corregir la parte de las directrices relativa a evaluación; dejar sin efecto la referencia al "Project Status and Completion Form" que ya no se usa; y distribuir una versión revisada y actualizada de las directrices y del formulario sobre diseño y examen de proyectos de cooperación técnica que se adjuntaron originalmente al memorando interno EX/PC de 31 de mayo de 1976.

2. En consecuencia, sírvase introducir las modificaciones siguientes en su ejemplar de las directrices sobre propuesta de proyecto, revisadas el 20 de mayo de 1982, que se adjuntan al presente memorando, en tanto se hace una nueva impresión:*/

a) página 2, después de SCHEDULED COMPLETION, suprímase la referencia al "Project Status and Completion Report" y sustitúyase por lo siguiente:

(Véase párrafo 5.24, Anexos A y B y apéndice No. 4 del volumen IV del manual de evaluación de la ONUDI, UNIDO/PC.31).

b) en la página 3, segunda línea, en vez de "casual" debe decir "causal".

3. Un problema importante hasta la fecha, en lo que respecta a los diseñadores de proyecto, ha sido que no hayan distinguido suficientemente entre los principales elementos de diseño o niveles de un proyecto, esto es, el objetivo de desarrollo o de nivel superior, el objetivo del proyecto y

1/ Véase el apéndice III donde figuran las directrices.

*/ Estas modificaciones se refieren a un texto que aún no ha sido traducido al español, por lo cual las traducciones indicadas tienen carácter meramente provisional. (Nota de la traducción.)

los resultados, actividades y, a veces, incluso los insumos de un proyecto. Este problema se ve agravado a menudo por la utilización de objetivos múltiples a nivel de proyecto y la confusión del objetivo y resultados de un proyecto con el objetivo u objetivos y resultados de la institución, organización o planta beneficiaria. 1/ Por consiguiente:

c) elimínise la primera oración en el primer párrafo completo de la página 3.

4. En la página 4, el párrafo 7 relativo a evaluación se dejó, por error, sin modificar con respecto a la versión original preparada en 1977, la cual ha quedado obsoleta por la instauración del componente de autoevaluación de proyecto en el sistema de evaluación interna de la ONUDI. Por consiguiente:

d) dicho párrafo debe sustituirse completamente por el siguiente:

"7. Planes de evaluación

Todos los proyectos ejecutados por la ONUDI, cualquiera que sea su fuente de financiación, están sujetos, a partir del 3 de mayo de 1982, a los requisitos de un sistema de evaluación interna, que se resume en el Apéndice No. 5 del volumen I del manual de evaluación (UNIDO/PC.31, de fecha 5 de enero de 1982). La descripción que se dé bajo este encabezamiento debe indicar si una autoevaluación de "cumplimiento" (esto es, en curso) es obligatoria a causa de la magnitud y duración de un proyecto; se desea como instrumento adicional de gestión del proyecto; o no se requiere. En la mayoría de los casos, bastará con esta autoevaluación. Sin embargo, todos los proyectos multianuales cuyos gastos totales se estime que van a pasar de 1.000.000 de dólares a lo largo de la vida del proyecto (independientemente de sus fases) -o que, en opinión de la división de ejecución, la División de Coordinación de Políticas o un aportante directo, deben someterse a esta actividad a causa de la importancia crítica, la índole única, la complejidad, la larga duración o el elevado riesgo de un proyecto, que exigen una gestión intensa y un examen en la sede- deberán financiar y efectuar una evaluación de cumplimiento a fondo, independiente de la dirección del proyecto, en algún momento cercano al punto medio de las operaciones del proyecto, con la participación de representantes de todos los interesados, inclusive el Gobierno cooperador, y de conformidad con los procedimientos, normas y metodología que normalmente se emplean en el sistema de las Naciones Unidas. En tales casos, la Dependencia de evaluación, y la oficina del Director de la División de Coordinación de Políticas deben ser consultadas en la fase de preparación del documento de proyecto o su equivalente, para que den su asesoramiento sobre una actividad de evaluación apropiada y los requisitos previos de la misma".

1/ El PNUD está en vías de abandonar el término de objetivo inmediato y utilizar, en su lugar, objetivo de proyecto.

5. A menudo resulta difícil estimar lo adecuado de un plan de trabajo en términos, o bien de los insumos requeridos, o de su razonable capacidad para producir los resultados previstos, ya que tales planes se suelen describir en términos de entregas de insumos. Por las mismas razones, también se hacen más difíciles la preparación de informes, la supervisión y la posterior evaluación. Por consiguiente:

e) en la página 5 del anexo I - PROJECT WORK PLAN - después de la última oración, añádase lo siguiente:

En la medida factible y razonable, relaciónense los insumos y actividades con cada insumo por separado, de modo que el lector pueda comprender de qué manera se van a transformar los insumos en los resultados deseados. Si las operaciones del proyecto van a pasar de seis meses, diseñense hitos (acontecimientos principales de índole sustantiva) a fin de usarlos como indicadores para 1) preparar informes y supervisar progresos realizados en la producción de resultados y 2) determinar en qué momento se ha producido satisfactoriamente un resultado.

6. Las directrices sobre diseño y examen previo de proyectos, a las que se hace referencia en la nota al pie de la página 2, han sido actualizadas por hechos recientes ocurridos en el sistema de las Naciones Unidas (p. ej., acuerdo del Comité Administrativo de Coordinación para que se utilicen términos y definiciones comunes) y modificaciones internas, especialmente en relación a la supervisión y evaluación posteriores. También se encuentran agctadas y ya no son familiares para la mayor parte de los funcionarios. Se acompaña una versión actualizada que, entre otras cosas, utiliza las definiciones y términos recomendados por la DCI; incorpora modificaciones destinadas a estimular el empleo de un objetivo único a nivel de proyecto; sugiere el empleo de descripciones de los problemas que obstaculizan la industrialización, generalmente a nivel de rama industrial, en lugar de objetivos de desarrollo a macronivel; introduce el empleo de hitos en la planificación del trabajo; se refiere a los requisitos del sistema de autoevaluación de proyectos de la ONUDI; e incluye una lista-guía para facilitar la preparación y el examen previo de propuestas de proyecto.

CRITERIOS PARA EL DISEÑO Y EL EXAMEN PREVIO DE PROYECTOS
DE COOPERACION TECNICA 1/

Finalidad

1.0 Un examen previo completo de un proyecto entraña el análisis de cada elemento de la cadena medios y fines anteriormente descrita (véanse las ilustraciones 4 y 5), inclusive los importantes supuestos relativos a las medidas que escapen al control de la gestión del proyecto por el asesor técnico principal o el coordinador nacional del proyecto (especialmente las medidas que adopten el Gobierno cooperador y/o la industria). Esto se aplica a cada nivel (es decir, insumos, plan de trabajo, resultados, y a la hipótesis que sirve de base al proyecto o relación causal prevista entre producción de los resultados especificados y logro del objetivo del proyecto. Un análisis tal servirá de base para formular un juicio con conocimiento de causa sobre la importancia, viabilidad y/o validez de la hipótesis de desarrollo. En otras palabras, ayudará a convencer a los encargados de la revisión de que el proyecto servirá para lo que se dice y que merece ser realizado por los interesados.

Elementos de diseño

2.0 A continuación se explican brevemente las esferas importantes del análisis de un proyecto con respecto a cada elemento de diseño:

2.1 Objetivo de desarrollo o de nivel superior. En la mayoría de los casos, particularmente cuando se trata de proyectos financiados con cargo al sistema de las CIP, éstos pueden aceptarse sin discusión, puesto que son responsabilidad del país cooperador y quedan determinados durante el proceso de programación nacional. En todo caso, las opiniones expresadas por la ONUDI en el examen previo de determinado proyecto generalmente no llevan a la modificación del proyecto. Sin embargo, la ONUDI puede y debe expresar una opinión sobre la viabilidad y la relación costo-eficacia de un proyecto propuesto desde el punto de vista del objetivo de nivel superior y los mandatos dados a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas por sus respectivos órganos legislativos. En los proyectos financiados por la ONUDI, si no se trata de un proyecto propio de un país, debe explicarse el objetivo del "programa" central o regional que se persigue, por ejemplo, "establecer instituciones de capacitación en países en desarrollo y fortalecer las existentes". Las cuestiones fundamentales que deben considerarse aquí se plantean para ayudar a decidir si el logro de la finalidad u objetivo del proyecto tendrá un impacto apreciable sobre el desarrollo:

- . ¿cuál es el grupo meta de personas en que han de repercutir los resultados del proyecto?
- . ¿cómo se distribuirán los beneficios del proyecto?
- . ¿repercutirán los resultados del proyecto sobre más de un objetivo de desarrollo o de nivel superior?
- . ¿hay una forma mejor, más rápida o menos costosa de enfocar el problema?

1/ Esto está tomado del documento UNIDO/PC.42, de 28 de junio de 1982, que se distribuyó acompañado por un memorando interno sobre "Formulación y examen de proyectos" (véase el Apéndice II).

- . ¿responde el proyecto a las disposiciones de la Declaración y Plan de Acción de Lima, la Declaración y el Plan de Acción de Nueva Delhi y otros mandatos de las Naciones Unidas?
- . ¿es apropiado el proyecto para que lo ejecute la ONUDI, y debe ejecutarse conjuntamente con una organización del sistema o con un organismo bilateral de desarrollo?

Puede ser más fácil y más útil expresar el objetivo de nivel superior en función de un problema susceptible de solución o mitigación mediante la cooperación técnica, para cuya reducción o solución se emprende el proyecto. En todo caso, el enlace entre el proyecto y el objetivo de nivel superior se convierte en la razón de ser del proyecto y, por esta razón, debe estar bien en claro para los encargados de estudiar la propuesta respectiva.

2.2 El objetivo del proyecto. Esta exposición de lo que se espera lograr con el proyecto debe considerarse con mucha atención. La finalidad, función u objetivo del proyecto no deben confundirse con los resultados esperados. Por esta razón, deben evitarse los objetivos múltiples. Por ejemplo, el objetivo de un proyecto de capacitación no es producir un determinado número de personas calificadas, sino hacer que pueda desempeñarse una nueva tarea, o desempeñarse mejor que antes o de manera diferente. Por lo tanto, en el diseño y examen previo de un proyecto de capacitación debe considerarse no sólo la capacitación prevista en sí misma, sino también -y esto es más importante- cómo se la utilizará y cuál será su efecto en el problema que el proyecto ha de resolver. Este es el nivel en el que las consideraciones sustantivas y técnicas se fusionan con las de programación y en el que evidentemente es necesario que la División de Coordinación de Políticas y la División de Operaciones Industriales formulen un juicio conjunto. Entre los aspectos analíticos importantes figuran:

- . ¿se ha expuesto el objetivo del proyecto de forma suficientemente clara, concisa y concreta para que se reconozca cuando se le llega a alcanzar?
- . ¿es razonable y viable el objetivo o enfoque del proyecto (la relación causal entre los resultados propuestos y el objetivo del proyecto)?
- . ¿hay otras formas de alcanzar el objetivo que a) requieran menor número de resultados o resultados menos costosos, b) lleven menos tiempo, o c) podrían producir un impacto mayor con el mismo esfuerzo y/o los mismos gastos?
- . ¿se describen en forma adecuada los datos de partida (es decir, las condiciones existentes en el momento de iniciarse la actividad del proyecto) para que puedan compararse con las condiciones existentes al final del proyecto?
- . ¿cuáles serán los indicadores de situación final del proyecto a nivel de objetivo del proyecto?
- . ¿qué factores externos pueden afectar el logro del objetivo del proyecto?

2.3 Resultados. En este nivel y en niveles inferiores del diseño del proyecto las consideraciones técnicas adquieren una importancia primordial, y la función del oficial técnico de la División de Operaciones Industriales, en cooperación con su colega de la División de Coordinación de Políticas, se hace más decisiva para el proceso de examen previc del proyecto. La cuestión más crítica es un análisis de la tesis implícita, a saber, SI se producen los resultados descritos, ENTONCES se alcanzará con éxito el objetivo del proyecto (es decir, la relación o enlace causal). En ese análisis deben considerarse los puntos siguientes:

- . ¿se describen los resultados en términos suficientemente concretos, cuantitativa y/o cualitativamente, así como cronológicamente, para que su producción, aparición o terminación pueda reconocerse en un momento dado? ¿Figuran las especificaciones, es decir, indicadores de cumplimiento?
- . ¿es razonable el enlace causal con el objetivo del proyecto? (esto es, ¿se puede creer en él?)
- . ¿cuáles son los supuestos críticos respecto a los factores externos que afectan a a) transformación de insumos en resultados, y b) su enlace causal con el objetivo del proyecto? Pueden incluir condiciones que deben cumplirse pero que no son directamente controladas por la dirección del proyecto, p. ej., la aprobación de una ley, la asignación de suficientes puestos de la administración pública, etc.
- . ¿son los resultados p. puestos apropiados para las condiciones existentes en el país cooperador?, es decir, conveniencia de la tecnología propuesta, adecuación de la infraestructura, grado de complejidad de las técnicas que han de emplearse, y datos disponibles. ¿Pueden producirse en ese país?
- . ¿se han obtenido los datos de partida o se han hecho planes para reunir esos datos?

2.4 Actividades. Estas son las tareas sustantivas concretas que ha de efectuar el personal del proyecto (tanto los expertos internacionales como el personal nacional) como parte del proceso de transformar los insumos en productos. La función del oficial de la División de Operaciones Industriales es decisiva al respecto, porque en este nivel se da un esbozo de las principales actividades o tareas que han de realizarse para producir los resultados previstos (tales como capacitación de personal, empleo de equipo especial, realización de un estudio de viabilidad). A base de estas actividades, la dirección del proyecto preparará, al iniciarse las operaciones del proyecto, un plan de trabajo (una descripción y un calendario detallado del trabajo sustantivo y administrativo, inclusive insumos, actividades, hitos y resultados) que se adjuntará al documento de proyecto 2/. Las actividades deben estar relacionadas por separado con cada resultado previsto, es decir, SI la ONUDI y el Gobierno cooperador realizan las actividades necesarias, ENTONCES se producirá el resultado N° 1, etc. Entre los puntos que han de considerarse figuran los siguientes:

2/ Véase la sección 4.9 del presente Manual "Manera de preparar un plan de trabajo".

- . ¿se enuncian las actividades en forma separada para cada resultado, de modo que exista un enlace directo entre un determinado resultado y la labor concreta que se requiere para producirlo?
- . ¿se expresan las actividades lo más posible en términos sustantivos y no uniformes, con una descripción de logros y acontecimientos intermedios (p. ej., análisis y distribución de los resultados de un estudio de la demanda industrial, el ingeniero jefe asumió su cargo, etc.)?
- . ¿cuáles son los indicadores de progreso, hitos o eventos seleccionados para la supervisión y la presentación de informes? ¿indicarán un progreso apreciable en el cumplimiento del plan de trabajo?
- . ¿cuáles son los factores externos (que escapan al control de la dirección del proyecto) que podrían influir en las actividades necesarias para lograr los resultados deseados (p. ej., si tiene lugar una actividad de capacitación, ¿darán los clientes de la industria local los incentivos necesarios para que participen sus empleados?)?
- . ¿hay una estimación del tiempo que llevarán las actividades enunciada de tal manera que ayude a cumplir las fechas de terminación que se establecieron para cada resultado o sus principales componentes?
- . ¿se expresan todas las actividades en términos de tareas que han de realizarse exclusivamente por el personal del proyecto (expertos internacionales y personal local)? Aquí no deben incluirse las tareas que efectuará la ONUDI (el oficial de apoyo directo de la División de Operaciones Industriales, servicios de adquisiciones y contratación, colocación de becarios), porque tienen que ver principalmente con la entrega de insumos.

2.5 Insumos. Este es el elemento de diseño más fácil de describir y cuantificar. El punto importante del análisis es que los insumos solicitados sean adecuados y suficientes para la labor o actividad que ha de emprenderse. Deben ser proporcionados a los resultados que se desea alcanzar, esto es, SI la ONUDI y el Gobierno cooperador aportan los insumos necesarios, oportunamente y en cantidad suficiente, ENTONCES los resultados del proyecto pueden producirse dentro del plazo previsto. Entre los puntos que han de considerarse figuran:

- . ¿se han descrito en forma adecuada, cuantitativamente y cualitativamente, los insumos de a) la ONUDI y b) el Gobierno cooperador? (al respecto, téngase cuidado en distinguir los insumos de la actividad misma)
- . ¿es verosímil el enlace causal con los resultados del proyecto?, es decir, si los insumos se aportan en la forma prevista, ¿es razonable esperar que el asesor técnico principal o el coordinador nacional del proyecto obtengan los resultados finales en la forma especificada?

- . ¿cuáles son los factores externos con respecto al suministro de los insumos (en particular, la relación entre los insumos de la ONUDI y los insumos del gobierno cooperador? p. ej., ¿candidatos disponibles para la capacitación, transferencia de tecnología, contrapartes disponibles)?
- . ¿puede la ONUDI aportar los insumos solicitados en forma adecuada y oportuna (p. ej., colocación adecuada de becarlos), incluso todo el apoyo técnico y administrativo de la sede necesario?
- . ¿deben utilizarse acuerdos de subcontratación de hermanamiento o de otro tipo en lugar de la contratación directa de expertos?

Elementos adicionales del examen previo de proyectos

3.0 Un estudio analítico de los elementos básicos del diseño de proyecto en la forma arriba sugerida constituirá una parte importante del examen previo de proyectos efectuado en la sede, pero pueden necesitarse información y análisis adicionales que, aunque no estén necesariamente incluidos en los textos relativos al diseño, deben también formar parte del documento de proyecto o su equivalente y/o de la consiguiente documentación de apoyo, por ejemplo:

- . ¿se establece en la exposición de antecedentes la pertinencia, prioridad y justificación del proyecto?
- . ¿qué condiciones, si las hubiere, deben cumplirse antes de iniciar la ejecución? ¿Se han especificado y son razonables esas condiciones?
- . ¿es necesario o conveniente que haya una fase de diseño o formulación del proyecto antes de iniciar su plena ejecución?
- . ¿debe el proyecto planificarse y ejecutarse por fases o etapas, dependiendo la iniciación de una etapa ulterior de haberse terminado con éxito una etapa previa?
- . una vez que se haya completado el proyecto, ¿se prevé o se necesita más asistencia? ¿Qué efecto debe tener esto en la aprobación del proyecto?
- . ¿se ha elaborado un plan adecuado y práctico para la dirección del proyecto (es decir, ejecución) en el que se reflejen:
 - ¿un plan de trabajo viable que incluya indicadores de progresos realizados?
 - ¿indicadores de cumplimiento a nivel de resultados?
 - ¿metas y supuestos realistas?
 - ¿participación y apoyo deseables/necesarios de la sede?
 - ¿requisitos de presentación de informes en forma oportuna y pertinente, relacionados directamente con los resultados esperados?
 - ¿participación efectiva de funcionarios nacionales competentes?
 - ¿decisión consciente respecto de la necesidad, si la hubiere, de efectuar una evaluación de cumplimiento en profundidad o una evaluación a posteriori además de los requisitos de la autoevaluación?

- ¿Indicadores de situación final de proyecto?
- ¿Terminación paulatina eficiente de la asistencia de la ONUDI?

Resultados previstos del examen previo profesional

4.0 En una situación ideal, si se aplican a los proyectos de cooperación técnica propuestos los criterios de diseño y examen mencionados, esto permitirá saber:

- . si merece la pena llevar a la práctica un proyecto
- . si la ONUDI puede y/o debe ejecutar el proyecto
- . si el proyecto es efectivo en función del costo y técnicamente correcto
- . si el diseño es razonable
- . si se ha preparado un plan adecuado para la gestión y evaluación del proyecto.

Estos datos, a su vez, permitirían a la ONUDI decidir si el proyecto debe ser: a) aprobado; b) rechazado; c) remitido a otro organismo de ejecución; d) formulado nuevamente; e) aplazado. Si la decisión es positiva, lo actuado contribuirá a aumentar la probabilidad y calidad del éxito, es decir, la eficacia y el impacto de la asistencia técnica de la ONUDI, lo cual constituye, en realidad, la finalidad fundamental.

LISTA-GUIA PARA EL DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS
DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Antecedentes y finalidad

1.0 En el mundo en desarrollo, el crecimiento autosostenido depende en gran medida de la capacidad de los países para introducir cambios, mediante sus sectores público y privado, que den por resultado la mejora de la productividad y una elevación de la calidad de la vida en gran parte de la población. A veces se pueden efectuar cambios importantes mediante una sola medida, tal como una modificación de las políticas de fijación de precios. Sin embargo, las más de las veces, los cambios importantes exigen un conjunto de medidas, que se pueden promover y mantener mejor si se establece una infraestructura organizativa que permita introducir mejoras eficientes y eficaces, mantener su impulso y crear las condiciones para obtener los resultados deseados. La capacidad institucional constituye el meollo de los esfuerzos a largo plazo para obtener mejoras, como también de la autosuficiencia. Por lo tanto, no debe sorprender que una vasta proporción, en número y valor, de proyectos ejecutados por la ONUDI se relacionen con el desarrollo institucional. También es evidente que los proyectos de esta naturaleza, en razón de su costo (para el aportante y para el receptor), larga duración, dificultades y otros factores, exigen planificación previa, diseño y ejecución cuidadosos que utilicen técnicas de gestión apropiadas. Esa necesidad ha quedado ampliamente demostrada en cierto número de evaluaciones temáticas llevadas a cabo en los últimos años por la ONUDI y el PNUD 1/.

2.0 Tras un amplio estudio de la experiencia recogida en la asistencia a proyectos de desarrollo institucional, así en la ONUDI como en otros organismos de desarrollo bilaterales y multilaterales, se ha confeccionado una lista-guía, derivada de las "lecciones obtenidas", de los factores más críticos que intervienen en el diseño y ejecución de proyectos de desarrollo institucional 2/. La finalidad principal de esta guía es ayudar al personal de la ONUDI que participa en misiones de comisión tripartita, de auto-evaluación y de evaluación, pero también puede ser útil a los diseñadores de proyectos durante la preparación de proyectos de desarrollo institucional así como al personal del proyecto, tanto nacional como internacional, en sus actividades ordinarias de gestión de proyectos.

3.0 La lista-guía no pretende dar una metodología completa para el diseño y la evaluación de proyectos de desarrollo institucional, que continuarán llevándose a cabo mediante el concepto de "marco lógico" y el "enfoque modular" (véase la sección 4.0 de este manual). Una evaluación eficaz a fondo

1/ Véase "Actividades financiadas por la ONUDI y actividades de apoyo en el sector de la industria textil" (ID/B/C.3/73, 19 de octubre de 1978), y "Evaluación conjunta PNUD/ONUDI de institutos de investigaciones y servicios industriales" (ID/B/C.3/86, 28 de agosto de 1979).

2/ Esta lista-guía se basa en gran parte en material proporcionado por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos y por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

requerirá, por cierto, una preparación y calificaciones que sobrepasan esta simple lista-guía 3/. Sin embargo, si se la utiliza adecuadamente, constituirá un instrumento adicional para los encargados de la gestión y evaluación de proyectos cuando realicen la tarea de evaluación. La lista-guía se concentra en factores, tanto negativos como positivos, en cuyo funcionamiento puede influir la gestión de proyectos y que, como la experiencia lo indica claramente, son aspectos en que esos proyectos parecen ser muy vulnerables (es decir que ahí hay más probabilidades de caer en dificultades que de tener éxito), requiriéndose metodologías y técnicas que parecen ofrecer especial ventaja. No siempre será posible abarcar completamente todos los aspectos identificados, pero un enfoque sistemático como el que aquí se sugiere debería ser provechoso, incluso frente a las limitaciones y realidades del desarrollo y de la cooperación técnica internacional.

Definición

4.0 El PNUD ha desarrollado una tipología de proyectos que refleja la función o finalidad de éstos, es decir el modo de acción por el cual un proyecto alcanza su objetivo 4/. Esos diferentes modos de acción determinan la índole de los logros o resultados que se desea obtener y de las actividades del proyecto concebidas para producirlos. Comprenden: desarrollo institucional; apoyo directo, inclusive proyectos orientados a la inversión; capacitación directa; experimentación e investigación; y proyectos piloto. Esta tipología funcional tiene por objeto procurar que en la formulación y ejecución de proyectos, se haga hincapié en el logro del objetivo (inmediato) asignado al proyecto. El acto mismo de definir y seleccionar la función primaria puede constituir un paso crítico en el diseño del proyecto.

5.0 A continuación se presenta la definición completa que hace el PNUD de los proyectos de desarrollo institucional:

Estos tienen la función primaria de:

- a) establecer y desarrollar o fortalecer instituciones, tales como las de investigación, capacitación y organización de servicios, o sus unidades constituyentes; o
- b) establecer y desarrollar o fortalecer una o más unidades constituyentes o funciones de un ministerio, departamento y organismo gubernamental; o
- c) establecer y desarrollar o fortalecer la estructura institucional necesaria para planificar y ejecutar programas específicos de desarrollo.

3/ Para las orientaciones sobre la preparación y realización de evaluaciones véanse la sección 9.0 de este manual y el Capítulo XX del Chief Technical Adviser's Manual (UNIDO)/IO.222/Rev.3.

4/ Véase TIPOS FUNCIONALES DE PROYECTOS. Manual de procedimientos y políticas del PNUD, 3412, y la sección 4.4 del presente manual.

La mayor parte de los proyectos de la ONUDI caen dentro de las dos primeras categorías, es decir, institutos de investigaciones y servicios industriales (IISI) y proyectos relativos a dependencias gubernamentales. Tienen que ver con la creación de instituciones totalmente nuevas o el fortalecimiento de las ya existentes. En este último caso, se pueden concentrar en el mejoramiento de las funciones que ya cumple una organización, o en la asignación de nuevas funciones a entidades existentes.

Factores del diseño de proyectos

Actividad preparatoria o de prediseño

6.0 Idealmente, el proceso de programación nacional habrá servido de mecanismo para la identificación y diagnóstico del problema y, como resultado de esa actividad preparatoria, incluido el examen de diversos enfoques posibles, se habrá escogido el concepto óptimo de proyecto, en función de ciertos supuestos y proyecciones sobre el entorno del mismo (véase la ilustración 2). En todo caso, se deberían considerar los factores siguientes:

6.1 Reunir y examinar suficientes datos de partida. La ausencia de suficientes datos de partida en la etapa de diseño puede ocasionar que un proyecto no considere elementos importantes del problema real. Ello hará difícil, si no imposible, determinar con precisión y objetividad su impacto real en las evaluaciones finales o a posteriori. Anótense estos datos como situación inicial del proyecto.

6.2 Utilizar los datos disponibles más recientes. Procurar que los datos utilizados en la formulación del proyecto sean precisos, actuales y pertinentes.

6.3 Examinar a fondo los aspectos costo/beneficios. Las primeras indicaciones pueden ser erróneas. ¿Existe algún otro enfoque de proyecto que sea menos costoso, o proporcione, por el mismo costo, más beneficios o en menos tiempo? Se han de examinar en especial los costos continuos para el sector público o la industria a fin de que la institución pueda seguir funcionando después de completado el proyecto.

6.4 Examinar las consecuencias de todas las políticas gubernamentales pertinentes. Si las políticas oficiales no apoyan el objetivo del proyecto, si están en oposición unas con otras, o si forman parte del problema mismo, entonces tal vez sea necesario reconsiderar toda la lógica del proyecto. En tales casos, se deberán modificar, o bien el objetivo y los resultados previstos del proyecto, la estrategia o enfoque con que se quiere alcanzarlos, o las políticas mismas. Un proyecto IISI, por ejemplo, destinado a actividades de desarrollo e investigación, puede malograrse si la institución está obligada en virtud de normas de administración pública a pagar remuneraciones muy inferiores a las que paga la industria privada.

6.5 Basar todos los supuestos críticos del proyecto en prácticas, experiencia y pautas propias del país. Todo proyecto parte de ciertos supuestos respecto a una multitud de factores que, si bien en su mayor parte son externos al mismo, esto es, fuera del control de la dirección del proyecto, tendrán consecuencias en su aplicación y éxito final. Si la estrategia y el marco lógico de un proyecto se conciben sin examinar y comprobar

esos supuestos, es decir, verificarlos a lo largo de la ejecución del proyecto, entonces será muy probable que éste no realice todas sus posibilidades. Ellos entran también, en buena parte, en la lógica de causa y efecto del proyecto. En consecuencia, es muy arriesgado actuar a base de supuestos no examinados, sean explícitos o no, aun cuando se trate de un tipo de proyecto que se ha realizado con éxito en otros países en desarrollo, o incluso en otras regiones del mismo país.

Pautas generales de diseño

7.0 De los mencionados factores, que es de suponer que fueron considerados al adoptarse la decisión de aplicar cierto enfoque determinado, la mayoría, si no todos ellos, habrán de examinarse de nuevo, o afinarse en la etapa de diseño. Otras consideraciones que necesitan examen son:

7.1 Adaptación apropiada del proyecto a las capacidades del país cooperador. Existen diferencias entre los países con respecto a la función relativa que desempeñan los sectores público y privado, el papel de la mujer, la disponibilidad de mano de obra calificada y recursos naturales, etc. Los proyectos no pueden ser más complejos de lo que el país receptor está dispuesto a aceptar y apoyar, independientemente, de su necesidad. Los proyectos complejos desde un punto de vista técnico, que pueden ser apropiados en un país, tal vez no se ajusten a las circunstancias de otro. El desarrollo institucional es, en el mejor de los casos, un proceso difícil, y recargarlo de muchos objetivos y exigencias de carácter secundario, por interesantes que sean, puede crear dificultades. Es mucho más fácil añadir objetivos a una institución ya establecida y que ha probado su viabilidad, que instalar y mantener una nueva, con una multitud de objetivos y funciones.

7.2 Determinación de las vinculaciones institucionales pertinentes. La insuficiencia de las vinculaciones de la institución meta de un proyecto con su clientela prevista, sea la industria o el sector público, así como los retrasos causados por las comunicaciones defectuosas entre los ministerios, pueden hacer peligrar seriamente la eficacia del proyecto, por lo que en el diseño y el plan de trabajo del proyecto, incluso los supuestos críticos a niveles de objetivo y resultados del proyecto, deberán incluirse medidas para superar tales problemas.

7.3 Utilización de una matriz de diseño de marco lógico para esclarecer los objetivos de desarrollo y el objetivo y la función del proyecto, y para especificar detalladamente sus resultados, actividades e insumos. Las evaluaciones temáticas conjuntas PNUD/organismo de ejecución han demostrado reiteradamente que un diseño de proyecto deficiente es, por lo general, uno de los principales factores de que los proyectos de desarrollo institucional no logren lo que se espera de ellos. Utilícese el "servicio modular" cuando sea posible.

7.4 Formulación de indicadores objetivos para medir, dar a conocer y supervisar los progresos, evaluar los resultados, y convenir sobre la situación final del proyecto. Estos pueden tomar la forma de resultados parciales y/o "hitos" que se incluyen en los planes de trabajo, informes de evaluación del proyecto de la ONUDI y reuniones de revisión tripartitas. Deben indicar la calidad, la magnitud y el momento en que se producirán.

7.5 Examen de la duración prevista del proyecto para asegurarse de que es plenamente factible. Los proyectos de desarrollo institucional han demostrado ser especialmente vulnerables a la índole poco realista de los plazos fijados en la etapa de diseño. Se debe prestar especial atención a los factores siguientes: capacidades del país receptor para ajustarse al calendario; problemas logísticos planteados por la ubicación geográfica del proyecto; dificultades que la ONUDI, dentro de lo que cabe prever razonablemente, pueda tener para suministrar expertos internacionales y equipo; factores culturales que pueden producir retrasos adicionales con respecto a determinados tipos de proyectos; reiterada experiencia de que la creación de nuevas instituciones requiere más tiempo del que se puede pensar al concentrarse únicamente en la entrega de insumos físicos; y enfoques nuevos (como el desarrollo rural integrado) o proyectos de elevado riesgo, que requieren formas nuevas o más complejas de gestión y administración antes de llegar a ser autosostenidos.

7.6 Verificación de que se han delimitado claramente las esferas de competencia entre los distintos organismos gubernamentales nacionales que participan en el proyecto y que se ha reconocido claramente la autoridad de la institución nacional de coordinación o dirección. En los proyectos en que interviene más de un organismo nacional oficial, por ejemplo, promoción de inversiones, el éxito de su ejecución se ve comprometido por las malas inteligencias y conflictos derivados de la falta de acuerdo, en la etapa de diseño del proyecto, sobre las funciones respectivas de las diversas autoridades nacionales. Esto ocurre sobre todo si el proyecto requiere la designación de una entidad como coordinadora o directora, con autoridad general de gestión. Es importante procurar que todas las partes hayan prestado su acuerdo a ese tipo de arreglos. No basta que el organismo que ha de actuar como coordinador se designe a sí mismo sin el acuerdo de los demás organismos interesados. Estos acuerdos debe ser examinados como importantes "factores externos".

7.7 Esclarecimiento y obtención de acuerdo sobre las principales funciones que han de desempeñar todas las instituciones que participan en el proyecto o se ven afectadas por sus resultados. Requieren atención las funciones de los expertos internacionales y las contrapartes nacionales. Si los expertos han sido contratados para realizar tareas como la de establecer una capacidad de consultoría para la solución de problemas, pero las autoridades nacionales esperan que se dediquen por completo a resolver problemas especiales de producción, los conflictos son inevitables. Problemas similares pueden surgir cuando se crean nuevas instituciones para que proporcionen servicios industriales sin que hayan participado plenamente en esa creación el beneficiario final o los posibles clientes y no están de ninguna manera seguros de que la necesitan.

7.8 Análisis de la viabilidad financiera del proyecto en el período posterior a la terminación del apoyo externo. Los proyectos de desarrollo institucional deben tener una perspectiva razonable de poder seguir financiándose a largo plazo, para que tengan éxito y puedan llegar a hacer una contribución importante para satisfacer las necesidades de desarrollo de un país. Las variantes de diseño del proyecto pueden influir también de modo importante en los costos operacionales ulteriores de un proyecto y, en última instancia, en su viabilidad. Es probable, por ejemplo, que se planteen dificultades en un proyecto en que se suponga que los costos se

mantendrán en niveles constantes, y se programe en consecuencia. También deberán considerarse las perspectivas de nuevas fuentes de ingresos, por ejemplo, honorarios por servicios, contratos, donaciones del sector público y cuotas de la industria.

Dedicación a nivel nacional

8.0 De esta dedicación depende absolutamente el éxito y la repercusión ulterior del proyecto, en especial de las tareas a largo plazo, innovadoras, difíciles y complicadas, que caracterizan normalmente los proyectos de desarrollo institucional. Debe haber una dedicación común de todos los interesados, que refleje las necesidades y deseos de los beneficiarios previstos, es decir, en el ámbito de la ONUDI, la industria y los consumidores.

8.1 Es indispensable la participación nacional en el diseño del proyecto. Detrás de la retórica de "proyectos nacionales" debe existir la realidad de una participación nacional plena en el diseño y la gestión de todos los proyectos. Esa participación debe tener amplia base y no limitarse a unos pocos individuos, representantes de la industria o instituciones "favorecidos" o "interesados". Esto ciertamente alargará el tiempo de diseño de un proyecto, pero la experiencia sugiere claramente que ese tiempo que se consume en la etapa de diseño será compensado con creces en la etapa de ejecución y en la repercusión ulterior del proyecto.

8.2 La dedicación del gobierno nacional es fundamental para el éxito del proyecto. Debe atenderse cuidadosamente a que haya una dedicación nacional, real y sostenida, con respecto al proyecto, y que los propósitos y resultados de éste son compatibles con la política de desarrollo nacional.

8.3 El poder, autoridad y prestigio del organismo de contraparte nacional tiene influencia importante en el éxito del proyecto. La elección de un organismo de contraparte nacional adecuado corresponde desde luego, a las autoridades del país, pero uno débil e ineficaz puede resultar un obstáculo importante para el éxito del proyecto. Los organismos que no posean autoridad operacional directa no son lógicamente los más adecuados como contraparte de un proyecto que supone la creación de una institución operacional nueva. Asimismo, rara vez es conveniente elegir como contraparte un organismo sin autoridad o experiencia previas en la esfera del proyecto, si otras dependencias del gobierno nacional cuentan con esa experiencia o autoridad.

8.4 Los requisitos para contrapartes y expertos nacionales deben compulsarse cuidadosamente con la disponibilidad de éstos. Un problema que ha aparecido con frecuencia en las evaluaciones es la tendencia a sobreestimar la disponibilidad local de contrapartes y expertos nacionales adecuados. La no existencia de contrapartes ha obligado a veces a los expertos internacionales a asumir funciones para los cuales no habían sido contratados y en que, acaso, no poseyeran calificaciones necesarias, quitándoles la posibilidad de formar personal nacional que asume sus funciones al retirarse el personal internacional. Los proyectos que necesitan personal local para mantener el equipo pueden también verse retrasados por la escasez de esos conocimientos. Si no se ha previsto ese problema en la etapa de diseño, la ejecución del proyecto puede verse seriamente afectada. Un asunto conexo es el de los niveles de remuneraciones del personal nacional.

La elevada rotación de personal y las vacantes de puestos nacionales se atribuyen a menudo al carácter poco lista de las escalas de remuneraciones que imponen las normas de la administración pública nacional. Este es un asunto latente que debe ser realizado cuidadosamente en la etapa de diseño de los proyectos, sobre todo si incluyen transferencias de alta tecnología.

8.5 También es fundamental que en el diseño del proyecto participe la industria, ya sea la privada, la pública, o ambas 5/. Esta participación adquiere particular importancia cuando el proyecto está destinado a ofrecer un servicio o un grupo de servicios a una rama particular de la industria, o supone ciertas necesidades o cambios futuros, o trata de ejercer influencia sobre las actividades de la industria. En los casos de los proyectos IISI, por ejemplo, esto significa no sólo una participación en la etapa de diseño mediante encuestas de la industria, etc., sino también una participación continua en la gestión de la institución, inclusive la planificación y evaluación del programa.

Ejecución

Resultados del proyecto

9.0 En el manual de la ONUDI 6/ y, especialmente para los IISI, en UNDP Programme Advisory Note 7/, se ha proporcionado ya amplia orientación sobre la manera de determinar los resultados de los proyectos de desarrollo institucional. Durante la ejecución, deberá comprobarse lo siguiente:

9.1 Examinar los resultados que debe producir el proyecto. Un proyecto que haya sido bien diseñado debe especificar claramente cuáles son los resultados que debe producir. Estos son los productos específicos, en términos de tipo y de magnitud, que razonablemente se puede prever que den los insumos suministrados y las actividades emprendidas en un proyecto. En los proyectos de desarrollo institucional, los resultados deben definirse en términos de una capacidad nueva o mayor para hacer algo. Para los proyectos industriales, la ONUDI y el PNUD favorecen el enfoque de "servicio modular". En las evaluaciones de cumplimiento se debe comprobar si los resultados especificados en los documentos del proyecto se producen en realidad, y en los plazos y cantidades previstos. Igualmente importante es prestar atención a cualquier resultado no previsto que produzca el proyecto. Estos resultados no previstos podrán ser tanto beneficiosos como, a veces, negativos. Es importante no sólo tratar de comprobar la producción de esos resultados imprevistos, sino también identificar el proceso causal de donde resultan. Si esto puede comprenderse, será posible mejorar el diseño de proyectos futuros de tipo similar.

9.2 Analizar la utilización efectiva que se hace (o que es probable que se haga) de los resultados del proyecto. Una dimensión importante de un proyecto de desarrollo institucional que alcanza éxito es, evidentemente, que las capacidades nuevas o reforzadas (ya sea un curso de formación para

5/ Esta es una conclusión principal de la evaluación conjunta Naciones Unidas/PNUD/ONUFI sobre proyectos de "manufacturas".

6/ Véanse las secciones 4.5 y 4.6 del presente manual.

7/ UNDP/PPM/TL/29.

supervisores de línea de producción, una instalación para desarrollar un nuevo producto; la preparación de estudios de viabilidad para el Ministerio de Industrialización, etc.) sean utilizadas efectivamente. En las etapas de evaluación terminal y a posteriori, se debe hacer un esfuerzo considerable por determinar el destino de los resultados del proyecto. Esta es una de las características típicas de la evaluación, que permiten diferenciarla de la supervisión, las reuniones de examen y los procedimientos de auditoría, y que se relaciona directamente con la apreciación de la eficacia y del impacto. Los documentos de proyecto deben contener orientaciones con respecto a la utilización prevista de los resultados, la población o región que es la meta del proyecto, y el efecto que se espera de ellos. Sin embargo, en la etapa de evaluación es necesario ir más allá de esto y determinar lo que efectivamente se hace con los resultados del proyecto y de qué manera su utilización difiere, si así ocurre, de la prevista originalmente.

Insumos del proyecto

10.0 Las recientes instrucciones y directrices de la ONUDI para la evaluación y diseño de proyectos han sido formuladas deliberadamente a fin de que la dirección del proyecto preste más atención a los resultados previstos, pero la especificación y entrega de insumos de calidad en el momento oportuno, continúan siendo críticas, como lo indican las consideraciones siguientes:

10.1 Considérense las condiciones locales en que deberá funcionar el equipo, pues sus plazos de entrega y mantenimiento han de ser realistas. En los proyectos de desarrollo institucional, especialmente en los orientados hacia la investigación, el equipo constituye a menudo un insumo de importancia fundamental. Debe prestarse atención a que sea apropiado (¿es compatible con el estado actual de los conocimientos técnicos?); a su costo (¿es tan costoso que su sustitución impondría una carga inaceptable para el presupuesto de la institución?); y a los servicios que requiere (¿pueden efectuarse fácilmente en el país las reparaciones normales, o impondrán las averías largas dilaciones hasta poder importar los repuestos y capacitar a los técnicos?). Especial atención debe prestarse a este aspecto en los proyectos experimentales o de carácter piloto, en los cuales la posible reproducción y expansión del proyecto es un objetivo fundamental.

10.2 Procúrese que las necesidades en cuanto a expertos internacionales sean razonables, en número, especialidades y fecha prevista de llegada al proyecto. Los diseños de proyecto deben examinarse cuidadosamente para ver que el número de personal internacional solicitado no sea excesivo o insuficiente para las actividades efectivas previstas en el proyecto. Entre otras cosas, esto requerirá apreciar en forma realista si la carencia de personal nacional no exigirá que los expertos internacionales cumplan temporalmente alguna de las tareas que los nacionales asumirán posteriormente. Los proyectos que requieren combinaciones poco frecuentes de capacidades profesionales y lingüísticas sufren a menudo retardos por dificultades de contratación. Esto debe reconocerse en la etapa de diseño, y también se deben tener en cuenta desde el comienzo los retrasos probables, o bien sería mejor un nuevo diseño que utilizara una combinación de calificaciones más fácil de obtener. Rara vez son realistas los diseños de proyecto que exigen que los expertos internacionales lleguen inmediatamente después de la firma del documento de proyecto y, en este supuesto, les asignan diversas otras actividades. La contratación exige tiempo (entre 4 y 6 meses es bastante corriente en muchas especialidades), y si las demás actividades dependen de la presencia previa de los expertos internacionales, esto debe tenerse en cuenta.

10.3 Déjese tiempo suficiente para la capacitación. Los proyectos de desarrollo institucional incluyen por lo general importantes componentes de capacitación, que son indispensables para su éxito. Existe una tendencia a subestimar el tiempo que exige esa capacitación, pues no se considera suficientemente el tiempo necesario para identificar a los candidatos, disponer la formación misma -especialmente si es en el extranjero- y procurar la reintegración en el proyecto después de terminada la capacitación.

10.4 Examínese cuidadosamente el nivel y el tipo de competencia que debe proporcionar la capacitación. Se ha solido dar demasiada importancia a la formación orientada sólo a la adquisición de títulos o a la formación externa. El punto crítico es determinar el necesario bagaje de aptitudes que debe proporcionar la capacitación. Una vez determinado este punto, se pueden analizar las diversas formas posibles de lograr esa competencia, incluso la formación en el trabajo, los intercambios institucionales, la investigación supervisada y los arreglos de hermanamiento.

10.5 Prevéase la necesidad de formación de sustitutos. En mercados de trabajo dinámicos, donde la oferta de capacidades es escasa y no existen disposiciones legales que obliguen a permanecer en el proyecto a los que adquieren capacitación, el abandono del proyecto por personal recientemente formado puede ocasionar graves retrasos para alcanzar el nivel de competencia deseado. Los incentivos para permanecer en el proyecto pueden aumentarse para resolver parcialmente este problema, pero a menudo es conveniente formar más personal que el estrictamente necesario para el proyecto.

Gestión y evaluación

11.0 El mejor diseño de proyecto es sólo una estimación actual de cambios futuros, pero no un sustituto del know-how y de la actividad misma. En condiciones dinámicas de desarrollo, sobre todo cuando se trate de nueva tecnología, la gestión eficaz es fundamental. Puede incluir lo siguiente:

11.1 Verifíquese el respaldo sustantivo al proyecto. El respaldo sustantivo a los proyectos sobre el terreno por parte de la sede de la ONUDI es, a menudo, un elemento indispensable para el éxito del proyecto. Al hacerse una revisión, debe determinarse la índole y la calidad de ese respaldo, así como los problemas que hayan surgido. Los aspectos que requieren atención incluyen también los retrasos o modificaciones en el proyecto por causa de demoras en la contratación, crisis financiera, etc.

11.2 Verifíquese la supervisión y la evaluación del proyecto. Todos los proyectos operacionales sobre el terreno de la ONUDI están sujetos a supervisión y evaluación. Es preciso verificar que éstas se hayan realizado y si se han cumplido sus recomendaciones. El país cooperador y el organismo de financiación (por ejemplo, el PNUD) pueden también imponer exigencias adicionales.

11.3 Verifíquese si los documentos del proyecto siguen siendo pertinentes. Los proyectos de desarrollo institucional son, por naturaleza, a largo plazo, por lo que se enfrentan a menudo con problemas imprevistos durante su ejecución. En algunos casos, la rigidez de los documentos de proyecto dificulta la adopción de los cambios necesarios; en otros, se han

hecho modificaciones pero la documentación del proyecto no ha sido nunca actualizada para reflejarlas. Deberá verificarse la manera cómo los documentos de proyecto reflejan los cambios hechos durante su realización.

11.4 Analícese la calidad de la labor cumplida por los expertos internacionales. Una variable crítica para el éxito del proyecto es la calidad de la labor cumplida por los expertos internacionales. Entre los factores que se deben considerar en toda evaluación figuran: la llegada oportuna del personal internacional, su tasa de rotación, sus calificaciones y especializaciones, sus conocimientos lingüísticos y sus aptitudes interpersonales, y su capacidad para establecer buenas relaciones de trabajo con el personal nacional, que se traduzca en una transferencia efectiva de conocimientos.

11.5 Examínese la calidad de la labor cumplida por el personal nacional. El éxito final de un proyecto de desarrollo institucional depende de la capacidad y dedicación del personal nacional. Los proyectos que reciben asistencia de la ONUDI son proyectos nacionales, y para que tengan éxito, los componentes nacionales deben cumplir su función fundamental. Entre los factores que se han de considerar figuran los siguientes: niveles y calificaciones del personal efectivamente suministrados en comparación con lo previsto; aptitudes en materia de gestión y dirección; tasa de rotación del personal; dedicación del personal al proyecto y a la institución.

11.6 Compruébese si se mantiene una actitud favorable al proyecto. Casi todas las evaluaciones muestran que uno de los índices que permiten predecir el suceso final de un proyecto es que el Gobierno nacional y los beneficiarios o clientes previstos, sigan manteniendo a un alto nivel su actitud favorable a la institución que recibe asistencia. En la evaluación deberá examinarse la forma cómo el Gobierno y la industria cumplen sus obligaciones financieras con respecto al proyecto y, en especial, si siguen dispuestos a proporcionar una base financiera viable para mantener la institución una vez que haya cesado la asistencia internacional. Igualmente importante es saber si el Gobierno nacional ha adoptado las medidas auxiliares o externas que son generalmente necesarias para utilizar plenamente los resultados de un proyecto de desarrollo institucional. Por ejemplo, ¿se ha promulgado una disposición legislativa a este respecto, se ha establecido una nueva política fiscal que permita deducciones por concepto de investigación y desarrollo, (I + D), se ha obtenido de la industria el compromiso de aportar cuotas en apoyo de un IISI?

11.7 Supervísese y examínese la entrega de los insumos del proyecto. En el documento de proyecto aparece un marco convenido de insumos que deberán aportar todas las partes en el proyecto. La entrega oportuna de los insumos es indispensable para que los proyectos queden terminados en el orden y tiempo previstos, y si bien no todos los insumos son igualmente indispensables para el éxito del proyecto, su entrega tardía constituye probablemente la causa más común de retrasos en la ejecución.

ERRORES COMUNES EN EL DISEÑO DE PROYECTOS Y MANERA DE EVITARLOS

Finalidad

1.0 Al preparar enunciados de los elementos principales de diseño de un proyecto para los documentos del proyecto, a menudo se cometen cierto número de errores comunes que reducen la claridad del diseño y su lógica y, por consiguiente, su utilidad para la formulación y aprobación, ejecución, supervisión y ulterior evaluación del proyecto. Como un medio de mejorar la calidad del diseño de proyectos en la ONUDI y aumentar la probabilidad de que sean aprobados y obtengan éxito se presenta la siguiente lista de problemas y sus posibles soluciones, con miras a su utilización por los diseñadores de proyectos sobre el terreno y en la sede.

Objetivo de desarrollo

Definición

2.0 En el glosario de términos relativos a proyectos (diseño, plan de trabajo y evaluación) para uso de la ONUDI (véase Apéndice No. 1) se presenta la definición siguiente:

Un objetivo de desarrollo (o de nivel superior) caracteriza un nivel de programación más allá o encima del objetivo o finalidad de un determinado programa, proyecto o proceso; suministra el motivo (véase también "hipótesis de desarrollo") de la actividad y articula un fin deseado hacia el cual se dirigen los esfuerzos de la ONUDI, del PNUD y/o del país o países beneficiarios. (Puede ser un macro objetivo y objetivo multisectorial, o simplemente un problema que un proyecto está destinado a mitigar. No es sinónimo de objetivo a largo plazo.).

Errores comunes

3.0 Al describir los objetivos de desarrollo, son típicas las deficiencias siguientes:

a) A pesar de la advertencia que se hace entre paréntesis en la definición citada arriba, funcionarios experimentados tienden a suponer que objetivos a largo plazo, término que se empleaba antes de la distribución del Capítulo 3400 del Manual de Políticas y Procedimientos del PNUD en 1975, y objetivos de desarrollo significan la misma cosa, lo que tiene los resultados siguientes:

- un objetivo de nivel superior se confunde con un marco cronológico;
- se supone erróneamente que un proyecto tiene un objetivo a largo plazo y uno a corto plazo (inmediato);
- el objetivo del Gobierno en el sector o subsector industrial se confunde con el objetivo del proyecto.

En otras palabras, un objetivo de desarrollo puede ser únicamente una o más de las políticas del Gobierno y no es sinónimo con un objetivo de proyecto.

b) Incluso cuando el diseñador distingue correctamente entre objetivos de desarrollo, objetivos de proyecto y marcos cronológicos y se atiene a las directrices actuales, puede presentarse otro problema. Por definición, los

objetivos "de desarrollo" del Gobierno se suelen expresar en términos de cumplimiento macroeconómico. Como el objeto de enunciar el objetivo de desarrollo es demostrar la vinculación o relación causal entre el objetivo de proyecto y el objetivo de nivel superior (esto es, la hipótesis de desarrollo o justificación del proyecto), la expresión del objetivo de desarrollo a un nivel tan elevado, en un intento de justificar el proyecto, introduce demasiadas variables, de lo que resultan:

- objetivos de desarrollo que son imposibles de especificar o alcanzar en un marco cronológico dado;
- objetivos de desarrollo cuyo cumplimiento dependerá de múltiples factores casi totalmente externos al proyecto mismo e independientes de éste;
- una hipótesis de desarrollo insostenible.

Solución

4. La manera de evitar estas dificultades consiste en revisar el concepto de objetivos de desarrollo aproximándolos al objetivo del proyecto. Por ejemplo, el objetivo de macronivel puede subdividirse en subobjetivos más reducidos y específicos a nivel de rama industrial. Cuando así se hace, los problemas que impiden su logro pueden identificarse más fácilmente, especialmente aquéllos susceptibles de solución o mejora mediante la cooperación técnica. Por consiguiente, estos problemas seleccionados se convierten en las verdaderas metas de los proyectos de cooperación técnica, a diferencia de la asistencia financiera y de capital, y deben utilizarse como el enunciado primordial del "objetivo de nivel superior", esto es, superior al nivel del proyecto. Debe hacerse todo lo posible por describir los problemas en forma definida y susceptible de mejora dentro de los cinco años que la ONUDI y el PNUD otorgan para la duración del proyecto (Nota: un aspecto separado de un problema difícil puede ser la justificación para un nuevo proyecto o para una fase ulterior del proyecto). Una ilustración simplificada de este concepto de una jerarquía de objetivos sería como sigue:

Aumentar los ingresos de divisas - nivel de macrodesarrollo;

Aumentar el "valor agregado" mediante la exportación de prendas de vestir terminadas - nivel de desarrollo de rama industrial;

Baja calidad de las prendas de vestir - nivel de problema (susceptible de cooperación técnica);

Mejora de la calidad de las prendas de vestir terminadas para la exportación - objetivo de nivel superior;

Establecimiento de un centro de control de calidad - objetivo a nivel de proyecto.

Objetivo (inmediato de proyecto)

Definición

5. En el glosario de la ONUDI se da la definición siguiente:

El objetivo inmediato (véase también "finalidad") de un proyecto es un término introducido por el PNUD y se refiere a la modificación que ha de ser creada o realizada por el proyecto a fin de rectificar un problema identificado. La modificación es el efecto o resultado

que el proyecto ha de alcanzar si se completa con éxito y a tiempo. El término "inmediato" puede ser engañoso. Entraña que hay otro objetivo "posterior"; pero un proyecto no tiene más que un objetivo, que se alcanza a su terminación.

Lo que esta definición quiere decir es que un objetivo de proyecto puede ser a corto, mediano o largo plazo, pero eso no es lo que lo distingue de un objetivo de desarrollo.

Errores comunes

6. En vez de un enunciado breve y conciso que describa la finalidad o, según la terminología del PNUD, la función del proyecto en términos de la modificación que se desea efectuar, encontramos a menudo un intento por, en una sola acometida, justificar el proyecto y cubrir todas las actividades que se han de realizar, lo que da lugar a declaraciones que:

- . confunden el objetivo del proyecto con las funciones o la misión de la institución que recibe asistencia;
- . son simplemente una repetición o una reiteración del objetivo u objetivos de desarrollo o de nivel superior;
- . no describen la modificación que se puede alcanzar con un conjunto determinado de recursos y en un período de tiempo definido;
- . describen los resultados que se esperan de las actividades del proyecto y/o las actividades mismas (esto es, confusión de medios y fines);
- . describen los insumos requeridos; y/o
- . son difíciles o imposibles de medir o reconocer una vez alcanzados.

7. En suma, estos enunciados son a menudo vagos, carecen de límites precisos, se confunden con los objetivos del receptor de la asistencia, no se distinguen de otros elementos o niveles importantes del diseño de proyecto sobre todo resultados, y no describen suficientemente la finalidad o función primordiales del proyecto. A pesar de la advertencia que se hace en la definición del glosario, se utilizan casi universalmente objetivos múltiples, los que se diluyen todavía más haciendo referencia también a objetivos a largo plazo del proyecto.

Solución

8. La forma de evitar estos problemas es relativamente simple, pero parece poner en juego cierta resistencia psicológica, basada en prácticas tradicionales y muy arraigadas tanto en la ONUDI como en el PNUD. El primer paso de la rectificación ya se ha tomado si el "objetivo de desarrollo" queda esclarecido en la forma que se indica más arriba. El paso siguiente es determinar cuál ha de ser la finalidad o función principal del proyecto. Estas funciones, tal como quedan definidas por el PNUD 1/ y aplicables a la ONUDI, son las siguientes:

- . desarrollo institucional;
- . apoyo directo;

1/ Véase Tipos funcionales de proyectos. Manual de Políticas y Procedimientos del PNUD 3412.

- . capacitación directa;
- . experimentales; y
- . de tipo piloto.

9. Si bien a veces hay cierta superposición de funciones, por ejemplo, la asistencia de apoyo directo puede tener aspectos de desarrollo institucional o de capacitación directa, o viceversa, es preferible, para fines de la gestión del proyecto, seleccionar únicamente una función o finalidad primordial. Una vez aclarada esta función, el enunciado del objetivo del proyecto debe redactarse de modo que:

- . describa concisamente la finalidad del proyecto en términos de su función o forma de acción;
- . evite describir los medios de alcanzar este objetivo, esto es, enunciados que empiecen con "por medio de", "mediante" o "a fin de";
- . incluya una fecha límite de terminación, al llegar la cual se habrán producido todos los resultados;
- . evite la repetición de enunciados que se incluyan en otros elementos principales de diseño (esto es, se limite a objetivo-función);
- . distinga claramente entre el objetivo del proyecto y los objetivos o cometido permanente a la organización o entidad que reciba asistencia;
- . describa, en términos generales pero reconocibles, la modificación deseada a la terminación del proyecto (expresada por lo general en indicadores de situación final de proyecto), a diferencia de la que exista al momento de la formulación y aprobación del proyecto (punto de partida).

Antecedentes y justificación

Definición

10. Esta sección en un documento de proyecto, o su equivalente, tiene por objeto describir con mayor detalle el objetivo u objetivos de nivel superior, o bien el problema o problemas, que ha de acometer el proyecto propuesto, y su justificación, esto es, la relación causal o vinculación entre el logro del objetivo del proyecto y el desarrollo industrial. En las instrucciones relativas a su nuevo documento de proyecto de formato breve, el PNUD indica que este enunciado debe incluir:

- . definición del objetivo de desarrollo y estrategia del Gobierno en el sector o subsector en que se requiere asistencia del PNUD;
- . motivos por los cuales el proyecto que se propone para recibir asistencia del PNUD haría una contribución considerable y pertinente al logro del objetivo de desarrollo del Gobierno.

Errores comunes

11. El contenido del enunciado más corriente que se hace en esta sección del documento de proyecto suele estar no estructurado y se refiere a menudo a una descripción general de la industria o rama industrial de que se trate, sin prestar atención suficiente a explicar la hipótesis de desarrollo y el enfoque del proyecto. En vez de concentrarse en la relación causal entre el objetivo de desarrollo o de nivel superior y el objetivo del proyecto, en estos enunciados se suele cometer el error de:

- describir la infraestructura nacional con innecesarios detalles;
- ofrecer una descripción no selectiva o no pertinente de la rama industrial y problemas de que se trate;
- hablar de beneficios potenciales que evidentemente no guardan proporción con el enfoque, los recursos y la duración del propuesto proyecto;
- describir la historia política y económica reciente en términos generales;
- presentar una descripción de uno o más de los principales elementos de proyecto, esto es, repetir información que se requiere en otras partes del documento de proyecto.

Solución

12. La exposición de esta parte del documento del proyecto debe subdividirse en dos secciones principales, a saber:

a) Justificación (Hipótesis de desarrollo)

Utilizando los enunciados de objetivo u objetivos de nivel superior y del problema o problemas a nivel de rama industrial que impiden su logro, según se sugiere más arriba, explíquese y justifíquese de qué manera la consecución del objetivo del proyecto, en combinación con otros eventos o acciones (factores externos o supuestos críticos), contribuirán a su logro, solución o mejoramiento. Por ejemplo, si al final del proyecto, un instituto de investigación y servicios industriales está proporcionando servicios adecuadamente a los clientes que le corresponden, ¿qué efecto se espera que esto tenga sobre la calidad de los productos, el aumento de las exportaciones, el valor agregado, los productos nuevos, etc.? Es útil asimismo exponer explícitamente aquí qué otras medidas paralelas son necesarias, por ejemplo, modificación de la política fiscal del Gobierno, disponibilidad de financiación para la inversión, nuevos acuerdos de comercialización, incentivos a la industria, etc., para lograr la repercusión o cambio que se pretende.

b) Enfoque (Hipótesis) de proyecto

A base del enunciado del objetivo del proyecto y de los indicadores de situación final del proyecto seleccionados, explíquese el enfoque del proyecto, esto es, "cómo" se espera que sus resultados conduzcan al logro del objetivo del proyecto, y "cuándo". (Nota: en un proyecto de desarrollo institucional, por ejemplo, puede ser que el objetivo del proyecto no se alcance hasta varios años después de terminarse las operaciones del mismo.) Explíquese también, si hay varios posibles enfoques disponibles, por qué se seleccionó el que se ha adoptado.

Resultados

Definición

13. En el glosario de la ONUDI, se presenta la siguiente definición de uso común:

Como resultado se entiende el tipo de resultado específicamente deseado, en oposición a su magnitud y calidad, que un programa o proyecto ha de producir si se da una buena gestión de los insumos suministrados y se realizan las actividades a su debido tiempo. (Los resultados del proyecto no se deben confundir con los resultados del objeto de asistencia, por ejemplo, una fábrica o ministerio, sobre todo en el caso de proyectos de desarrollo institucional.)

En las directrices de la ONUDI que figuran en el presente manual en lo relativo a planificación del trabajo e indicadores de cumplimiento para proyectos de cooperación técnica (Sección 4.0), la definición y composición de los resultados se perfilan aún más de la manera siguiente:

- . debe poder reconocerse y verificarse su consecución en términos de magnitud, calidad y tiempo;
- . son resultado de actividades de proyecto, esto es, de la labor o las tareas realizadas por el personal de proyecto, en lugar de dar descripciones de trabajo efectuado por la institución o la fábrica cooperante;
- . pueden reducirse las relaciones causales entre (hacia arriba) el objetivo de proyecto y (hacia abajo) las actividades y los insumos.

14. Por último, la finalidad o función de un proyecto, por ejemplo, desarrollo institucional, predetermina el tipo, el enmarcado y las características de un resultado, de la manera siguiente:

<u>Función del proyecto</u> 2/	<u>Tipo o características del resultado</u>
desarrollo institucional	incremento de la capacidad
apoyo directo	producto o servicio prestado
capacitación directa	aumento de calificaciones o conocimientos
experimental	resultados de la investigación y el desarrollo tecnológico (verificación de hipótesis, prototipo)
de tipo piloto	resultados operacionales (esto es, datos técnicos, financieros y de comercialización, más análisis y recomendaciones)

2/ Los proyectos multifuncionales deben evitarse o desarrollarlos como proyectos separados o como fases distintas de un único proyecto, cuando sea necesario (véase la Sección 2.1.2, Políticas de la ONUDI).

Errores comunes

15. El error más común es el de confundir los resultados con otros niveles de diseño de proyecto, especialmente con el objetivo y las actividades del proyecto, o con los resultados y actividades de la organización cooperante. El segundo error más común es el de describir el resultado en términos de un producto indefinido o fácilmente cuantificado, por ejemplo, un informe, número de personas capacitadas, etc. En este tratamiento superficial no aparece el hecho de que, por ejemplo, un informe de previabilidad ha de contener tipos muy específicos de datos y análisis, útiles para la adopción de decisiones. Con declaraciones vagas o no pertinentes respecto a la índole de los resultados, no es posible seguir desarrollando éstos en términos de tipo, magnitud y calidad, ni determinar el trabajo y el tiempo que se requieren (plan de trabajo) para producirlos (los resultados buscados). A menudo se confunde un resultado con un simple evento o suceso (por ejemplo, la presentación de un informe, la terminación de una capacitación), y se expresa a un nivel que no quiere decir nada. Al adicionar tales resultados es difícil, si no imposible, persuadirse de que su producción, en la forma prevista, llevará al logro del objetivo del proyecto, esto es, la justificación del enfoque de proyecto seleccionado.

Solución

16. El primer paso para mejorar las descripciones de resultados es establecer la índole de éstos, como se explica en el párrafo 14 supra, basándola en la función o finalidad del proyecto. El paso siguiente es someter a prueba esta decisión sobre la función definiendo cada resultado en términos de:

su tipo - por ejemplo, si es el resultado un "producto", tal como un análisis de previabilidad del establecimiento de un complejo petroquímico; un "servicio", tal como la solución de un problema de producción; una "capacidad", tal como la creación de un laboratorio de ensayos y análisis para productos textiles;

su magnitud - describese el resultado en términos de sus medidas cuantitativas o especificadas, por ejemplo, los datos y los análisis económicos detallados que se requieren, la descripción del problema técnico y el tipo de solución o soluciones que se busca, el número y tipo de ensayos y análisis que se requieren por unidad de tiempo;

su calidad - este parámetro es especialmente importante. ¿Cuál es el nivel de análisis que se requiere para la adopción de decisiones (esto determinaría asimismo el tipo, por ejemplo, un estudio de oportunidad, de previabilidad o de viabilidad)? ¿Es el servicio que se requiere de índole altamente tecnológica? ¿Cuáles son la metodología, tolerancia, tiempo de entrega, etc., que los clientes exigen de los análisis de laboratorio que se van a realizar?

su cronología - ¿Cuándo cabe prever que el resultado se producirá plenamente? ¿Hay eventos importantes que puedan seleccionarse como "hitos" para vigilar el cumplimiento y preparar informes sobre la marcha de los trabajos?

17. El paso final, que es función directa del análisis sugerido más arriba, consiste en desarrollar indicadores de cumplimiento con respecto a cada uno de los parámetros principales de un resultado, esto es, tipo, magnitud, calidad y fecha límite. El enfoque de módulos de servicio desarrollado para

proyectos de desarrollo institucional con instituciones de investigación y servicios industriales ^{3/} puede adaptarse a las descripciones de resultados de proyectos semejantes, enmarcando sus dimensiones como sigue:

- función o funciones que se han de ejecutar, por módulo y clientes;
- edificios e instalaciones;
- equipo;
- composición del personal;
- procedimientos/metodología de trabajo;
- comercialización del servicio, reacción de la industria y determinación de la demanda;
- gestión.

Actividades y planes de trabajo

Definición

18. Según el uso común (véase también el glosario de la ONUDI):

Una actividad se refiere a una tarea sustantiva o grupo de tareas determinadas que se realiza dentro de un proyecto como parte del proceso de transformar los insumos en resultados. (Es la medida adoptada o el trabajo realizado para producir resultados planificados, tales como capacitación de personal, instalación de equipo o preparación de un estudio de factibilidad. Como tal, "consume" recursos y tiempo.)

Un plan o programa de trabajo es un instrumento de gestión para organizar la ejecución de las actividades o tareas de un proyecto sobre una base eficiente y coordinada. Es un trazado y calendario de la labor sustantiva y administrativa que se requiere para transformar los insumos (recursos y tiempo) en resultados y abarca cotas, hitos u otros indicadores de progresos realizados en la producción de resultados, con lo cual permite la supervisión y la medición.

19. Mientras que un enunciado de actividad contiene las tareas sustantivas o trabajo que ha de realizar el personal del proyecto para producir los resultados deseados, un plan de trabajo se concibe, en la práctica del PNUD, como un instrumento de gestión y se amplía a fin de que proporcione un amplio calendario de insumos, actividades y resultados para toda la duración del proyecto, inclusive calendarios detallados sobre una base de doce meses, susceptibles de actualización de preferencia sobre una base semianual. Por consiguiente, aunque los conceptos del PNUD y la ONUDI son semejantes, aún no son idénticos. En el momento actual, no está claro el tratamiento de los planes de trabajo en relación a las actividades en la experimentación relativa al documento de proyecto de formato breve del PNUD, pero parece que el enunciado de actividades ha de ser sustituido por un plan de trabajo que vaya como anexo al documento de proyecto. El formato requerido para el plan de trabajo es básicamente un gráfico de barras, haciéndose hincapié en el escalonamiento de actividades según resultados individuales.

^{3/} Véase UNDP/PPM/TL/29, Programme Advisory Note on IRSIs y la Sección 4.5 del presente manual.

Errores comunes

20. En la mayoría de los documentos de proyecto y anexos, el plan de trabajo y/o las actividades no están relacionados con resultados específicos lo que hace casi imposible analizar las relaciones causales o vinculaciones entre insumos-actividades-resultados; o, si lo están, los resultados son tan vagos o simples que se pierde el objeto mismo de preparar planes de trabajo como instrumento de gestión. Entre otras deficiencias que se encuentran a menudo, figuran:

- las actividades se confunden con cuentos o con otros niveles de diseño del proyecto;
- se describen actividades que escapan al control de la dirección del proyecto;
- estos documentos se preocupan exclusivamente de tareas administrativas o logísticas y carecen de sustancia;
- se ocupan únicamente de la entrega (e instalación) de insumos;
- tienen carácter de rutina y no son específicos, por ejemplo, viajes de estudio, capacitación en el empleo, sin explicación suficiente;
- se describen actividades que no guardan proporción con los recursos y el tiempo con que se cuenta;
- las actividades no están sujetas a medición o supervisión;
- carecen de fechas límites razonables para quedar terminadas;
- no tienen relación con actividades o eventos interdependientes;
- se trata de pormenorizar tareas antes de que se haya efectuado una labor básica suficiente;
- los detalles de trabajo se proyectan demasiado lejos hacia el futuro.

21. El efecto neto de estas deficiencias comunes en proyectos en gran escala es, en el caso de los planes de trabajo, un calendario muy dudoso y falta de sustancia (técnica o de otra índole). Este no da al lector, en la descripción de actividades, una sensación del trabajo real que se requiere del personal de proyecto para producir los resultados deseados, esto es, el enfoque de proyecto, y carece de los medios de supervisar sistemáticamente y medir objetivamente los progresos que se realicen.

Solución

22. La ONUDI ha proporcionado recientemente directrices adecuadas sobre la preparación de planes de trabajo en la fase de diseño de proyectos que se han incluido en el presente manual (Sección 4.0). Ahí se indica que para evitar estos tipos de errores:

- . los insumos y actividades han de estar relacionados con cada resultado por separado;
- . si la duración del proyecto será superior a seis meses, se han de utilizar indicadores de progresos en forma de "hitos";

- . el plan de trabajo, y su presentación gráfica (calendario), debe ser una narración concisa que permita comprender la manera cómo se van a producir el resultado o resultados buscados, y si los recursos solicitados, inclusive el tiempo, son suficientes y razonables;
- . durante la etapa de formulación y aprobación del proyecto, el plan de trabajo anual será generalmente un plan abreviado (o una descripción ilustrativa de las actividades principales), que demuestre que el enfoque de proyecto (la hipótesis), inclusive el tipo y magnitud general de los recursos y tiempo requeridos, es razonable y técnicamente factible.

La experiencia obtenida hasta ahora en la aplicación de estas directrices a la etapa de diseño indica que, al menos cuando se prevén resultados vastos o complicados, la utilización de subresultados o eventos principales, en vez de actividades ilustrativas, puede ser más útil para dar a conocer el trabajo que se requiere y justificar el enfoque que se propone para producir los resultados previstos del proyecto. Se estimula una mayor experimentación con este enfoque.

Conclusión

23. El error más frecuente, de todos los indicados más arriba, es tratar de diseñar un proyecto únicamente a base de la experiencia anterior o del know how técnico, sin conocer o consultar las directrices proporcionadas por la ONUDI, y en el caso de los proyectos financiados con cargo a la cifra indicativa de planificación, por el PNUD. La mayor parte de ellas se incluyen o resumen en el presente manual. En el Apéndice No. 13 figura una bibliografía anotada de las directrices que están disponibles. Sírvase leer y utilizar estas directrices. Se ahorrará así mucho tiempo y problemas a todos los interesados.

SISTEMA DE EVALUACION INTERNA DE LA ONUDI

Informe de Evaluación de Proyecto

INFORME DE CUMPLIMIENTO

Parte I - Portada

Proyecto N°	Presupuesto total del proyecto (en dólares EE.UU.):
Título del proyecto (del documento de proyecto):	(última revisión firmada, línea 99)
Subdivisión/Sección de la sede que presta apoyo directo:	Contribución para participación en los costos (si existe):
Fecha de aprobación del proyecto:	Participantes en esta evaluación (indíquese uno o más)
Fecha de iniciación de las operaciones:	<input type="checkbox"/> Asesor Técnico Principal
Duración prevista:	<input type="checkbox"/> Director del personal nacional del proyecto
Fecha de la próxima Revisión Tripartita:	<input type="checkbox"/> Otro personal internacional del proyecto
	<input type="checkbox"/> Otros (por ejemplo, representantes industriales y usuarios finales)
TEMAS PARA LA DISCUSION TRIPARTITA SUGERIDOS POR LA SEDE DE LA ONUDI (Para ser llenado por la sede de la ONUDI solamente)	
A base de la revisión por la sede de la ONUDI de este informe de evaluación del cumplimiento, se recomiendan los temas arriba mencionados al Representante Residente y al Gobierno para su examen en la próxima Revisión Tripartita o para una evaluación en profundidad, si ésta tiene lugar primero.	
<hr/> (Jefe de la Subdivisión/Sección)	<hr/> (Fecha)

Véanse las instrucciones al dorso.

EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO
Directrices generales

Se exige una evaluación en curso o de cumplimiento anual para todos los proyectos ejecutados por la ONUDI que, con independencia de su fuente de financiación, tengan un presupuesto total de más de 400.000 dólares EE.UU. y una duración superior a un año, o si así se especifica en el documento de proyecto o su equivalente. La primera parte de esta actividad debe efectuarse sobre el terreno aproximadamente tres meses antes de la Revisión Tripartita prevista, a fin de contar con el tiempo suficiente para: a) examinar el Informe de Evaluación de Proyecto (IEP) en la sede; b) identificar los temas pertinentes para su discusión en la Revisión Tripartita; y c) devolver el IEP completado antes de la Revisión Tripartita. La sede de la ONUDI sugerirá la fecha de realización de dicha actividad. Esta fecha debe respetarse a menos que se tenga la seguridad de que no precederá en unos dos meses a una Revisión Tripartita prevista. En este caso, sírvase informar a la Dependencia de Evaluación de la ONUDI por conducto del Alto Asesor Industrial Extrasede/Oficina del PNUD lo antes posible y proponer otra fecha con antelación a la Revisión Tripartita del Proyecto. Así se evitarán innecesarios recordatorios de la sede. Incluso si no está prevista ninguna Revisión Tripartita durante el año civil, la ONUDI exige igualmente la presentación de un IEP unos 12 meses después de la preparación del último IEP o después de la fecha de iniciación de las operaciones del proyecto. No deberá aplazarse aunque no se hayan realizado progresos.

La actividad total de evaluación del cumplimiento incluye las siguientes etapas:

1. El personal del proyecto, bajo la supervisión general del Asesor Técnico Principal, el Coordinador Nacional del Proyecto o el experto de nivel superior (si ninguno de ellos está disponible, entonces el Alto Asesor Industrial Extrasede/funcionario auxiliar o el oficial de programa del PNUD), evalúa los progresos realizados en el proyecto hasta la fecha de la obtención de esos resultados y el logro de su objetivo e informa sobre los resultados utilizando este formulario. El original firmado y una copia se envían al Alto Asesor Industrial Extrasede, al funcionario auxiliar o al oficial de programa del PNUD en el país para que lo examine y formule observaciones. La segunda copia se conserva para el archivo.
2. El Alto Asesor Industrial Extrasede (funcionario auxiliar u oficial de programa del PNUD) completa y firma la parte V del IEP (se conserva también una copia para archivo) y envía directamente el IEP al Jefe de la Dependencia de Evaluación (de la DCP), en la sede de la ONUDI. (Cualquier otra vía puede retrasar su tramitación en la sede y su devolución.)
3. La Dependencia de Evaluación registrará el recibo del IEP y formulará las observaciones conducentes a facilitar la revisión de la sede y mantener las normas de evaluación. El IEP y los comentarios de la Dependencia de Evaluación se envían a la Subdivisión/Sección de apoyo directo dentro de los 3 días hábiles siguientes a la recepción.

4. El funcionario técnico/de apoyo directo y el Jefe de la Subdivisión/Sección examinan los análisis y recomendaciones del Asesor Técnico Principal/ Coordinador Nacional del Proyecto y el Alto Asesor Industrial Extrasede y preparan los comentarios pertinentes (parte VI A y B). Se devuelve el IEP a la Dependencia de Evaluación en el plazo de tres semanas para la distribución final. El resultado final de este ciclo de autoevaluación es el registro de las opiniones de la sede, la comunicación de éstas a las oficinas locales, la identificación de los temas recomendados para su examen en la próxima Revisión Tripartita, y un comentario sobre la necesidad de que participe la sede.

La distribución normal del IEP de cumplimiento es la siguiente:

- a) Dirección del proyecto (a cargo de las partes I-IV), por conducto del Alto Asesor Industrial Extrasede o el Representante Residente
- b) Alto Asesor Industrial Extrasede/funcionario auxiliar/oficial de programa del PNUD (a cargo de la parte V)
- c) Subdivisión/Sección de apoyo directo (a cargo de la parte VI)
- d) Dependencia de Evaluación de la sede
- e) Representante Residente del PNUD
- f) Sede del PNUD u otro organismo de financiación
- g) Archivos de la ONUDI

El Alto Asesor Industrial Extrasede o la Oficina del PNUD deben encargarse de la distribución al Asesor Técnico Principal/Coordinador Nacional del Proyecto, a los organismos de cooperación y otras oficinas gubernamentales pertinentes, cuando sea necesario.

Si no hay espacio suficiente para las explicaciones en este formulario, sírvase agregar hojas complementarias según sea necesario.

Pueden encontrarse directrices e instrucciones más completas en el Manual de la ONUDI sobre Diseño y Evaluación de Proyectos (UNIDO/PC.31/Rev.1).

Parte II. Objetivo y función del proyecto

1. Repítase el objetivo (inmediato) del proyecto tal como figura en el último documento de proyecto (o su equivalente) o en su modificación posterior hecha por decisión tripartita:

Indíquese si no proviene del documento de proyecto (y señálese cuándo fue modificado el objetivo).

2. ¿Cuál es la función primaria del proyecto? (Indíquese sólo una.)*

Desarrollo institucional Apoyo directo Capacitación directa

Experimental Piloto

3. Última estimación de la fecha de determinación del proyecto: _____

4. ¿Cuántos resultados figuran en el documento de proyecto (o su equivalente)? _____

* Según sea la función del proyecto indicada más arriba, las partes III A y IV A deben utilizarse para los proyectos de desarrollo institucional y las partes III B y IV B para todos los demás proyectos.

Parte III A. Análisis por el personal del proyecto sobre los resultados obtenidos hasta la fecha (se utilizará para todos los proyectos que tengan una función de desarrollo institucional)*

Resultado N° _____

Fecha límite de terminación: _____

Indíquese si no proviene del documento de proyecto (y señálese cuándo fue modificado el resultado).

1. Reitérese el resultado en forma resumida como figura en el último documento de proyecto (o su equivalente) o en su modificación posterior hecha por decisión tripartita:

2. Describese en detalle la magnitud, el tipo y la calidad del resultado (previstos para la terminación)

3. Describese el estado actual de cada uno de los puntos mencionados en 2 (en términos específicos o cuantitativos)

- a) Servicios que se prestarán
- b) Personal necesario
- c) Metodologías/ procedimientos
- d) Locales/ instalaciones
- e) Equipos/ suministros
- f) Mercado/comercialización
- g) Gestión/ financiación

* La Parte III A debe llenarse para cada resultado por separado. Véanse las instrucciones al dorso.

Parte III A

El método utilizado aquí para definir los resultados de desarrollo institucional se basa en el concepto "módulo de servicio" recomendado por el PNUD en su Nota de Asesoramiento sobre el Programa de Institutos de Investigación y Servicios Industriales (UNDP/PPM/TL/29). Una descripción detallada de la manera de formular los resultados aparece en el Manual sobre Diseño y Evaluación de Proyectos (secciones 4.5 y 4.6). A continuación se hace una breve descripción:

En el punto 1, sólo debe darse una descripción resumida del resultado (módulo); por ejemplo, un departamento de capacitación en plena marcha capaz de proporcionar formación técnica o de supervisión al personal operativo, técnico y directivo de plantas textiles, o una dependencia del Ministerio de Industria capaz de emprender todos los estudios y actividades de preinversión que se requieran.

En el punto 2, la descripción del resultado mencionado arriba debe prepararse indicando los siguientes aspectos. Estos deben estar especificados en el documento de proyecto o en el plan de trabajo; de no ser así, ha de utilizarse el proceso de evaluación para sanar esta falta.

- a) los diferentes tipos de servicios que prestará el módulo (dependencia o departamento) y la cantidad de cada uno de ellos por año (es decir, nivel previsto de los servicios);
- b) qué cantidad de personal de cada tipo (clasificación de aptitudes) se necesita para cumplir con el volumen, la calidad y la diversidad de los servicios especificados en el punto a);
- c) qué metodologías técnicas o científicas, pruebas y otros procedimientos, directrices, etc., se requieren para el pleno funcionamiento del módulo;
- d) qué locales/instalaciones se necesitan, especificados por tipo (talleres, oficinas, laboratorios, etc.);
- e) qué equipos y suministros son indispensables para el pleno funcionamiento (resúmanse las categorías principales);
- f) a qué usuarios finales o clientes se destinan los servicios; cuál es la actual dimensión de mercado/demanda; cómo se estimulará la demanda de los servicios; cómo se obtendrá y utilizará la retroinformación sobre la calidad y diversidad de los servicios;
- g) cómo se financia y administra el módulo (o la organización completa, si hay más de un módulo de servicio).

En el punto 3, debe resumirse la situación acumulativa de los puntos a) a g) en el momento de la evaluación, con el objeto de mostrar los progresos realizados para la obtención del resultado previsto.

Parte III A (continuación)

4. ¿Qué factores internos (del proyecto), si los hay, retrasan la producción de este resultado? (Indíquense según proceda)

		Calidad insuficiente	Cantidad insuficiente
a)	Insumos: ONUDI - Expertos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacitación (becas/ viajes de estudio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gobierno - Contrapartes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacitandos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Equipo/locales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Problemas técnicos <input type="checkbox"/>		
c)	Problemas de gestión <input type="checkbox"/>		

Explique los puntos indicados.

5.* ¿Qué factores externos (que escapan al control de la dirección del proyecto) retrasan la obtención de este resultado? (No se trata de problemas de entrega de insumos.)

6. Si alguno de los servicios previstos -según se indica en los puntos 2 a) y 3 a) ya se están prestando a los usuarios finales, describese de qué manera se utilizar, quién los utiliza y con qué resultados.

* Véanse las instrucciones al dorso.

Parte III A 5

Los factores externos (supuestos críticos) son aquellos eventos o acciones que no pueden ser controlados directamente por el personal del proyecto, pero que son importantes para el éxito de éste. Por ejemplo:

- los clientes (la industria y/o el sector público) estarán interesados en el servicio o servicios proporcionados por el módulo (querrán contratarlos);
- se obtendrán clasificaciones adecuadas en la administración pública para los puestos científicos y técnicos (a los fines de contratar y conservar el personal);
- la licencia de tecnología puede obtenerse en condiciones favorables;
- se modificarán las normas sobre importación a fin de facilitar la adquisición de publicaciones técnicas y documentación del extranjero;
- la institución X del país Y proporcionará los servicios de científicos de investigación, a través del CTPD, para la capacitación de personal.

Para orientación complementaria consúltese el Manual de la ONUDI sobre Diseño y Evaluación de Proyectos (sección 4.7).

Parte III A (continuación)

7. Indique qué medida o medidas han tomado o pueden o deben tomar los interesados (Gobierno, PNUD, ONUDI, futuros beneficiarios) para resolver los problemas (señalados en los puntos 4 y 5):

Mejorar la entrega, ya que los problemas se deben exclusivamente a los insumos (véase el punto 4 a)).

Revisar el plan de trabajo: (Indíquese y explíquese)

Calendario
 Enfoque técnico
 Otros aspectos

Analizar los factores externos que ocasionan problemas (véase el punto 5): (Indíquese y explíquese)

Se requieren medidas gubernamentales
 Deben analizarse o volver a analizarse las necesidades de los clientes actuales
 Otros aspectos

8. A base de lo anterior, formule su propia evaluación de los progresos realizados para producir este resultado:

Mucho más de lo previsto
 Más de lo previsto
 Como estaba previsto (en el plan de trabajo)
 Menos de lo previsto
 Marginales o nulos

9. Indique, en la columna que corresponda, cuál es, a su juicio, la probabilidad (en porcentaje) de lograr satisfactoriamente el resultado, en cuanto a:

	0%	25%	50%	75%	100%
Magnitud					
Calidad					
Para la fecha prevista					

Utilícese una nueva Parte III A para cada resultado.

Parte III B Análisis por el personal del proyecto sobre los resultados obtenidos hasta la fecha (se utilizará para todos los proyectos salvo los que tengan una función de desarrollo institucional)*

Resultado N° _____ Fecha límite de terminación: _____

Indíquese si no proviene del documento de proyecto (explíquese cuándo fue modificado el resultado).

1. Reitérese el resultado que figura en el último documento de proyecto (o su equivalente) o en la modificación posterior hecha por decisión tripartita.
- 2.** Descríbase el estado actual de la producción de este resultado en términos de indicadores de progresos realizados (por ejemplo, principales eventos, hitos o subresultados) según se definen o especifican en el plan de trabajo.
3. ¿Qué factores internos (del proyecto), si los hay, retrasan la producción de este resultado? (Indíquese según proceda)

		Calidad insuficiente	Cantidad insuficiente
a)	Insumos: ONUDI		
	- Expertos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacitación (becas/ viajes de estudio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gobierno		
	- Contrapartes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacitandos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Equipo/locales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Problemas técnicos <input type="checkbox"/>		
c)	Problemas de gestión <input type="checkbox"/>		

Explique los puntos indicados.

* Debe llenarse una Parte III B para cada resultado por separado.

** Véanse las instrucciones al dorso.

Parte III B 2

Los "indicadores de progresos realizados" son datos que proporcionan información objetiva sobre cuánto han avanzado los trabajos (o actividades) necesarios para producir el resultado. Normalmente se requieren varias actividades o tareas sucesivas para producir un resultado. La terminación de una o más de estas actividades es un evento o hito que puede demostrar cuánto ha avanzado el proyecto.

Ejemplos: Los principales pasos o eventos necesarios para "diseñar e instalar un sistema de mantenimiento en una planta" podrían ser los siguientes:

- a) Un estudio de los tipos y cantidades de maquinaria que se utiliza en la planta terminada;
- b) Para cada tipo de maquinaria, confeccionar una lista preliminar de las necesidades de mantenimiento y preparar un juego de instrucciones de mantenimiento;
- c) A base de lo anterior, preparar un plan integrado de las actividades de mantenimiento requeridas;
- d) Completar un estudio sobre la capacidad de mantenimiento de que se dispone en términos de mano de obra técnica, herramientas, repuestos y talleres;
- e) Preparar una lista del equipo y repuestos necesarios; etc.

Para orientación complementaria, consúltese el Manual de la ONUDI sobre Diseño y Evaluación de Proyectos (sección 4.8).

Parte III B (continuación)

4.* ¿Qué factores externos (que escapan al control de la dirección del proyecto) retrasan la obtención de este resultado? (No se trata de problemas de entrega de insumos.)

5. Para este resultado, si es pertinente, describáse de qué manera los usuarios finales (o clientes) se han beneficiado con los productos o servicios producidos hasta el momento por el proyecto. (Esto debe relacionarse con el objetivo del proyecto.)

6. Indique qué medidas han tomado o pueden o deben tomar los interesados (Gobierno, PNUD, ONUDI, futuros beneficiarios) para resolver los problemas señalados en los puntos 3 y 4):

Mejorar la entrega, ya que los problemas se deben exclusivamente a los insumos (véase el punto 3 a)).

Revisar el plan de trabajo:
(Indíquese y explíquese)

Calendario
 Enfoque técnico
 Otros aspectos

Analizar los factores externos que ocasionan problemas (véase el punto 4):
(Indíquese y explíquese)

Se requieren medidas gubernamentales
 Debe analizarse o volver a analizarse las necesidades de los clientes actuales
 Otros aspectos

* Véanse las instrucciones al dorso.

Parte III B 4

Los factores externos (supuestos críticos) son aquellos eventos o acciones que no pueden ser controlados directamente por el personal del proyecto, pero que son importantes para el éxito de éste. Por ejemplo:

- Existen fondos de inversión para hacer el estudio de factibilidad específico;
- Se dispone de las materias primas especificadas en la cantidad, la calidad y el precio estimados;
- Se cuenta con datos de comercialización oportunos y bastante profundizados;
- Pueden hallarse empresarios del sector privado que participen en experimentos de planta piloto.

Para orientación complementaria, consúltese el Manual de la ONUDI sobre Diseño y Evaluación de Proyectos (sección 4.7).

Parte III B (continuación)

7. A base del análisis anterior, haga su propia evaluación de los progresos realizados para producir este resultado:

- Mucho más de lo previsto
- Más de lo previsto
- Como estaba previsto (en el plan de trabajo)
- Menos de lo previsto
- Marginales o nulos

8. Indique en la columna que corresponda cuál es a su juicio, la probabilidad (en porcentaje) de lograr satisfactoriamente el resultado en cuanto a:

	0%	25%	50%	75%	100%
Magnitud					
Calidad					
Para la fecha prevista					

Utilícese una nueva Parte III B para cada resultado.

Parte IV A Análisis por el Asesor Técnico Principal/Coordinador Nacional del Proyecto sobre la posible eficacia (utilícese en todos los proyectos que tengan una función de desarrollo institucional)

1.* ¿Qué factores externos (que escapan al control de la dirección del proyecto) ocasionan problemas para que los resultados del proyecto (capacidad institucional de prestar servicios especificados) sean utilizados adecuadamente por los usuarios finales o clientes a los que se destinan (es decir, el logro satisfactorio del objetivo del proyecto) y qué medidas se están tomando para resolverlos? Explíquese.

2.* ¿Qué medidas complementarias puede y debe adoptar la ONUDI para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto? Indíquese y explíquese.

- Presentar los problemas en la próxima Revisión Tripartita como tema de discusión
- Iniciar una evaluación tripartita en profundidad para analizar los problemas y recomendar soluciones
- Reformular (aclarar, redefinir) uno o más de los elementos principales del proyecto (objetivos, resultados, planes de trabajo y/o supuestos críticos)
- Otras medidas (sírbase especificar)

3. A base de los análisis de las partes III y IV, haga su evaluación general sobre los progresos de este proyecto para producir su objetivo (inmediato).

- Mucho más de lo previsto Más de lo previsto Como estaba previsto
- Menos de lo previsto Marginales o nulos

(Firma)

(Cargo)

(Fecha)

Después de completar esta parte, sírvase enviar el IEP al Alto Asesor Industrial Extrasede, al funcionario auxiliar o a la Oficina del PNUD, según corresponda.

* Véanse las instrucciones al dorso.

Parte IV A 1

Por ejemplo, si el objetivo del proyecto es establecer una institución multifuncional que preste determinados servicios a la industria textil, pero ciertos servicios (por ejemplo, capacitación) no se utilizan en el grado previsto, ¿en qué consiste el problema a juicio del presunto cliente?

Parte IV A 2

Obsérvese que una redefinición (por ejemplo, reformulación o aclaración) de los principales elementos de diseño de proyecto no implica necesariamente una revisión oficial del documento de proyecto. Los elementos reformulados pueden convenirse oficiosamente a niveles operativos entre el Asesor Técnico Principal, la organización de contraparte, el PNUD y la ONUDI. De preferencia estos elementos redefinidos se tratan y aprueban luego en una Revisión Tripartita.

Parte IV B Análisis por el Asesor Técnico Principal/Coordinador Nacional del Proyecto sobre la posible eficacia (se utilizará en todos los proyectos, salvo los que tengan una función de desarrollo institucional)

1.* ¿Qué factores externos (que escapan al control de la dirección del proyecto) ocasionan problemas para que los resultados (productos o servicios producidos/ proporcionados por el proyecto) sean utilizados adecuadamente por los beneficiarios o clientes a los que se destinan y con el efecto previsto (logro satisfactorio del objetivo del proyecto)? Explíquese.

2.* ¿Qué medidas puede o debe tomar la ONUDI para aumentar la probabilidad de éxito del proyecto? (Indíquese y explíquese)

- Presentar los problemas en la próxima Revisión Tripartita como tema de discusión
- Iniciar una evaluación tripartita en profundidad para analizar los problemas y recomendar soluciones
- Reformular (aclarar, redefinir) uno o más de los elementos principales del proyecto (objetivos, resultados, planes de trabajo y/o supuestos críticos)
- Otras medidas (sírvese especificar)

3. A base de los análisis de las partes III y IV, haga su evaluación general sobre los progresos de este proyecto para el logro de su objetivo (inmediato).

- Mucho más de lo previsto Más de lo previsto Como estaba previsto
- Mucho menos de lo previsto Marginales o nulos

(Firma)

(Cargo)

(Fecha)

Después de completar esta parte, sírvase enviar el IEP al Alto Asesor Industrial Extrasede, al funcionario auxiliar o a la Oficina del PNUD, según corresponda.

* Véanse las instrucciones al dorso.

Parte IV B 1

Por ejemplo, si el objetivo del proyecto es facilitar la inversión en un sector específico y se han preparado estudios de factibilidad detallados, ¿por qué el Ministerio y/o otras organizaciones interesadas no utilizan los estudios al adoptar decisiones?

Parte IV B 2

Obsérvese que una redefinición (por ejemplo, reformulación o aclaración) de los principales elementos del diseño del proyecto no implican necesariamente una revisión oficial del documento del proyecto. Los elementos reformulados pueden convenirse oficiosamente a niveles operativos entre el Asesor Técnico Principal, la organización de contraparte, el PNUD y la ONUDI. De preferencia, estos elementos redefinidos se tratan y aprueban luego en una Revisión Tripartita.

Parte V Comprobación por el Alto Asesor Industrial Extrasede (a cargo del Alto Asesor Industrial Extrasede, el funcionario auxiliar o el oficial de programa del PNUD)

1. ¿Cuándo se celebró la última Revisión Tripartita? _____
(Fecha)
- ¿Participó usted? Sí No
2. ¿Quién de la sede de la ONUDI participó en ella?
- Funcionario de apoyo directo _____
(Nombre)
- Jefe de subdivisión/sección _____
(Nombre)
- Otra persona (sírvese especificar) _____
(Nombre y cargo)
- Nadie
3. ¿Es necesaria la participación de la sede en la próxima Revisión Tripartita?
- Sí Probablemente No
- Si la respuesta es afirmativa, ¿quién debería participar? _____
(Nombre y cargo)
- Explique por qué:
- 4.* ¿Se ha hecho alguna vez una evaluación tripartita en profundidad? Sí No
- Si la respuesta es afirmativa, ¿cuándo? _____
- Si la respuesta es negativa, ¿se necesita una opinión del PNUD? (véase PPM/PROG/FIELD/150) Sí No
- Si la respuesta es afirmativa, ¿cuándo está prevista/programada? _____
- Si según las normas del PNUD no se exige una evaluación en profundidad, o si no está implícita en el documento del proyecto, ¿piensa usted que es necesaria, dados los problemas surgidos?
- Sí No
5. ¿Está usted de acuerdo con el análisis precedente de los resultados obtenidos hasta la fecha, la comprobación de los progresos realizados y las medidas propuestas, incluidos los temas de discusión recomendados para la próxima Revisión Tripartita (partes III y IV)?
- Sí Con reservas No
- Explique por extenso su respuesta al punto 5.

* Véanse las instrucciones al dorso.

Parte V 4

Obsérvese que una evaluación tripartita en profundidad deben hacerla normalmente funcionarios que no tienen ni han tenido que ver directamente con el diseño, la aprobación, la ejecución o la supervisión del proyecto. En general, la finalidad de este tipo de evaluación es examinar los progresos del proyecto y verificar la validez de su diseño, a la luz de la situación actual, y, específicamente, considerar las cuestiones predeterminadas que se han identificado para un análisis intensivo (por ejemplo, las identificadas en este IEP).

Remítase al documento PPM/PROG/FIELD/150 para los criterios sobre el momento de hacer una evaluación en profundidad, y al Capítulo XX del Manual del Asesor Técnico Principal (UNIDO/IO/222/Rev.3) y a los párrafos 8.2.2 y 9.2.2 del Manual de la ONUDI sobre Diseño y Evaluación de Proyectos para orientación complementaria sobre la preparación y realización de estas actividades.

Parte V (continuación)

6. Habida cuenta de los apartados 1 y 2 de la Parte IV, ¿tiene usted algo que agregar en cuanto a temas y medidas que se sugieren para la Revisión Tripartita?

7. A base de las partes III y IV del IEP, y de su propio análisis, sírvase hacer su evaluación general de los progresos realizados hasta la fecha para el logro del objetivo del proyecto.

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Mucho más de lo previsto | <input type="checkbox"/> Más de lo previsto | <input type="checkbox"/> Como estaba previsto |
| <input type="checkbox"/> Menos de lo previsto | <input type="checkbox"/> Marginales o nulos | <input type="checkbox"/> No puede determinarse |

(Firma)

(Cargo)

(Fecha)

Después de completar esta parte, envíese el IEP directamente a la sede de la ONUDI, para la atención del Jefe de la Dependencia de Evaluación.

Parte VI Revisión y comprobación de la sede de la ONUDI (a cargo de la subdivisión técnica/sección)

A. Funcionario técnico (de apoyo directo)

1. ¿Está usted de acuerdo con el análisis del Asesor Técnico Principal/ Coordinador Nacional del Proyecto sobre los resultados obtenidos hasta la fecha, las comprobaciones de progresos realizados y las medidas recomendadas (partes III y IV)?

Totalmente Con reservas No

(Indique y explique.)

2. ¿Está usted de acuerdo con la comprobación hecha por el Alto Asesor Industrial Extrasede (Parte V)?

Totalmente Con reservas No

(Indique y explique.)

3. A la vista de los apartados 1 y 2, ¿tiene algo que agregar en cuanto a las medidas y temas que se sugieren para la Revisión Tripartita?

No Sí

Si la respuesta es afirmativa, explique.

Parte VI (continuación)

4. A base de su análisis y revisión de este IEP de cumplimiento, haga su evaluación general de los progresos realizados hasta la fecha para el logro del objetivo del proyecto.

Mucho más de lo previsto Más de lo previsto Como estaba previsto
 Menos de lo previsto Marginales o nulos

- 5.* Dada la situación actual del proyecto y los temas que serán objeto de discusión;

a) ¿Es necesario, a su juicio, que la sede de la ONUDI esté representada en la próxima Revisión Tripartita?

Sí No

(Indique y explique)

b) ¿Debe hacerse una evaluación tripartita en profundidad en el curso de los próximos 12 meses?

Sí No

Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son los principales temas que han de estudiarse y cuándo debería celebrarse la evaluación?

(Firma)

(Cargo del funcionario técnico)

(Fecha)

* Véanse las instrucciones al dorso.

Parte VI 5

Obsérvese que una evaluación tripartita deben hacerla normalmente funcionarios que no tienen ni han tenido que ver directamente con el diseño, la aprobación, la ejecución o la supervisión del proyecto. En general, la finalidad de este tipo de evaluación es examinar los progresos del proyecto y verificar la validez de su diseño, a la luz de la situación actual, y, específicamente, considerar las cuestiones predeterminadas que se han identificado para un análisis intensivo (por ejemplo, las identificadas en este IEP).

Remítase al documento PPM/PROG/FIELD/150 para los criterios sobre el momento de hacer una evaluación en profundidad, y al Capítulo XX del Manual del Asesor Técnico Principal (UNIDO/IO/222/Rev.3) y los párrafos 8.2.2 y 9.2.2 del Manual de la ONUDI sobre Diseño y Evaluación de Proyectos para orientación complementaria sobre la preparación y realización de estas actividades.

Parte VI (continuación)

B. Jefe de la subdivisión/sección*

1. A base de mi revisión del IEP, considero que:

- El progreso logrado es como estaba previsto o mayor. No se requiere ninguna medida especial.
- El progreso logrado es como estaba previsto, pero se están tomando o recomendando medidas adicionales para aumentar la posibilidad de éxito.
- El progreso logrado es inferior al previsto. Se están tomando o recomendando medidas correctivas apropiadas.
- El progreso logrado es inferior al previsto. Los problemas existentes exigen una revisión o medidas tripartitas.

2. A la luz de este IEP, sírvase especificar en la portada (Parte I) las cuestiones que la sede de la ONUDI desea presentar en la próxima Revisión Tripartita o hacer examinar en la evaluación en profundidad prevista/recomendada para que se efectúe en _____ (mes/año).

3. Dada la situación actual del proyecto y las cuestiones que han de examinarse, considera usted necesario que la sede esté representada en la próxima Revisión Tripartita?

Sí No

Si la respuesta es afirmativa, ¿quién debe participar?

(Nombre y cargo)

4. Observaciones adicionales (si las hay):

Firma del Jefe de Subdivisión Cargo Fecha de la revisión

* Sírvase también firmar la portada - Parte I.

Este IEP se distribuirá automáticamente a:

Proyecto (por conducto del Alto Asesor Industrial Extrasede o el Representante Residente)	Dependencia de evaluación
Alto Asesor Industrial Extrasede/funcionario auxiliar/oficial de programa del PNUD	Rep. Fes. del PNUD
Subdivisión/sección de apoyo directo	Sede del PNUD u otro órgano de financiación
	Archivos de la ONUDI

SISTEMA DE EVALUACION INTERNA DE LA ONU
Informe de evaluación de proyecto
INFORME FINAL
Parte I - Portada

Proyecto No.	Presupuesto total del proyecto (en dólares EE.UU.):
Título del proyecto (tomado del documento de proyecto):	(Última revisión firmada, línea 99)
Subdivisión/sección de la Sede que presta apoyo directo:	Contribución de participación en los costos (si existe):
Fecha de aprobación del proyecto:	Participantes de esta evaluación (indíquese uno o más):
Fecha de iniciación de las operaciones:	<input type="checkbox"/> Personal del proyecto
Duración prevista:	<input type="checkbox"/> Alto Asesor Industrial Extrasede
Fecha en la que se terminaron las operaciones:	<input type="checkbox"/> PNUD
	<input type="checkbox"/> Representante del usuario final (cliente)
	<input type="checkbox"/> Otros _____

MEDIDAS DE SEGUIMIENTO SUGERIDAS POR LA SEDE DE LA ONU (Para ser llenado por la sede de la ONU solamente)	
A base de la revisión por la sede de este informe de evaluación final, se recomiendan los temas arriba mencionados al Representante Residente y al Gobierno para que se examinen en un foro apropiado y en el momento oportuno. La ONU agradecerá que ambas partes le comuniquen sus opiniones.	
_____ (Jefe de la Subdivisión/sección)	_____ (Fecha)

Véanse las instrucciones al dorso.

EVALUACION FINAL
Directrices generales

Para todos los proyectos ejecutados por la ONUDI se exige una evaluación "final", independientemente del presupuesto, tamaño o fuente de financiación. Es preferible que esta actividad se emprenda inmediatamente antes o después de la terminación de las operaciones del proyecto. Si es necesario esperar a fin de observar la utilización adecuada de los resultados producidos, la evaluación puede aplazarse. No obstante, debe efectuarse dentro de un plazo máximo de 6 meses (para proyectos con un presupuesto inferior a 400.000 dólares EE.UU.) o de 12 meses (para proyectos con un presupuesto de más de 400.000 dólares EE.UU.) después de la terminación de las operaciones del proyecto.

La actividad total de evaluación final incluye las siguientes etapas:

1. El personal del proyecto, si aún está disponible, y/o el Coordinador Nacional del Proyecto (y si ninguno de ellos está disponible, el Alto Asesor Industrial Extrasede/funcionario auxiliar, el oficial de programa del PNUD o el funcionario de apoyo directo), anota la situación final del proyecto en términos de sus resultados efectivos, los compara con los resultados previstos originalmente, y comprueba el logro efectivo o probable del objetivo del proyecto. Los resultados de esta actividad son objeto de informe mediante el presente formulario (partes II-IV). El original firmado y una copia, incluso la mitad superior de la parte I, se envían al Alto Asesor Industrial Extrasede/funcionario auxiliar o al oficial de programa del PNUD en el país para que los examine y formule observaciones. La segunda copia se conserva para el archivo.
2. El Alto Asesor Industrial Extrasede (funcionario auxiliar u oficial de programa del PNUD) completa y firma la parte V del Informe de Evaluación de Proyecto (IEP) (se conserva una copia para el archivo) y luego envía el IEP directamente al Jefe de la Dependencia de Evaluación (de la DCP), en la sede de la ONUDI. (Cualquier otra vía puede retrasar su tramitación en la sede y su devolución.)
3. La Dependencia de Evaluación se da por recibida del IEP y formula observaciones apropiadas para facilitar la revisión en la sede y mantener las normas de calidad de la evaluación. El IEP y las observaciones de la Dependencia de Evaluación se envían a la subdivisión/sección de apoyo directo dentro de los tres días hábiles siguientes a la recepción.
4. El funcionario técnico/de apoyo directo y el jefe de la subdivisión/sección examinan los análisis, comprobaciones y medidas de seguimiento sugeridas del Asesor Técnico Principal/Coordinador Nacional del Proyecto y el Alto Asesor Industrial Extrasede y preparan sus propias observaciones al respecto (parte VI A y B). El IEP se devuelve a la Dependencia de Evaluación dentro de tres semanas para la distribución definitiva. El resultado de este ciclo de autoevaluación "final" es la anotación y comunicación de las opiniones de la sede al PNUD (u otro organismo de financiación) y al Gobierno, incluso la identificación de las medidas de seguimiento necesarias y la intervención de la ONUDI propuesta, cuando proceda.

La distribución normal del IEP final es la siguiente:

- a) Dirección del proyecto (a cargo de las partes I-IV), por conducto del Alto Asesor Industrial Extrasede o el Representante Residente.

- b) Alto Asesor Industrial Extrasede/funcionario auxiliar/oficial de programa del PNUD (a cargo de la parte V)
- c) Subdivisión/sección de apoyo directo (a cargo de la parte VI)
- d) Dependencia de Evaluación
- e) Representante Residente del PNUD
- f) Sede del PNUD u otro organismo de financiación
- g) Archivos de la ONUDI

El Alto Asesor Industrial Extrasede o la Oficina del PNUD deben encargarse de la distribución al organismo de cooperación y a otras oficinas gubernamentales pertinentes, según sea necesario.

Si no hay espacio suficiente para las explicaciones en las partes de este formulario impreso, añádanse hojas adicionales según sea necesario.

Pueden encontrarse directrices e instrucciones más completas en el Manual de la ONUDI sobre Diseño y Evaluación de Proyectos (UNIDO/PC.31/Rev.1)

Parte II - Objetivo y función del proyecto

1. Reitérese el objetivo (inmediato) del proyecto como aparece en el último documento de proyecto (o su equivalente) o según su modificación posterior hecha por decisión tripartita:

Indíquese si no proviene del documento de proyecto
(y explíquese cuándo fue modificado el objetivo)

2. ¿Cuál es la función primaria del proyecto? (Indíquese sólo una)*

Desarrollo institucional Apoyo directo Capacitación directa
 Experimental Piloto

3. ¿Cuántos resultados figuran en el documento de proyecto (u otro equivalente)? _____

* Según la función del proyecto arriba indicada, las partes III A y IV A deben utilizarse para proyectos de desarrollo institucional y las partes III B y IV B para todos los demás proyectos.

Parte III A - Anotación y análisis de resultados finales (debe utilizarse para todos los proyectos que tengan una función de desarrollo institucional)*

Resultado No. _____ Fecha límite _____ Fecha de terminación _____

Indíquese si no proviene del documento de proyecto (y explíquese cuándo fue modificado)

1. Reitérese en forma resumida como aparece en el último documento de proyecto (u otro equivalente) o según su modificación posterior hecha por decisión tripartita:

2. Descríbase en detalle la magnitud, el tipo y la calidad del resultado (previsto para la terminación)

3. Descríbase el estado actual de cada uno de los aspectos mencionados en el apartado 2 (en términos específicos o cuantitativos)

- a) Servicios que se prestarán
- b) Personal necesario
- c) Metodologías/ procedimientos
- d) Locales/ instalaciones
- e) Equipo/ suministros
- f) Mercado/comercialización
- g) Gestión/ financiación

* La parte III A debe llenarse para cada resultado por separado. Véanse las instrucciones al dorso.

Parte III A

El procedimiento utilizado aquí para definir los resultados de desarrollo institucional se basa en el concepto de "módulo de servicio" recomendado por el PNUD en su Nota de Asesoramiento sobre el Programa de Institutos de Investigación y Servicios Industriales (UNDP/PPM/TL/2). Una descripción detallada de la manera de formular resultados aparece en el Manual de la ONUDI sobre Diseño y Evaluación de Proyectos (párr. 4.5 y 4.6). Aquí se presenta solamente una breve descripción:

En el punto 1 debe darse únicamente una descripción resumida del resultado (módulo); por ejemplo, un departamento de capacitación en plena marcha, capaz de proporcionar formación técnica o de supervisión a personal operativo, técnico y directivo de plantas textiles, o una dependencia del Ministerio de Industria capaz de realizar todos los estudios y las actividades de preinversión necesarias.

En el punto 2, la descripción del resultado expresada arriba se pormenoriza en los siguientes aspectos. Estos deberían haberse especificado en el documento de proyecto o el plan de trabajo. De no ser así, ha de utilizarse el proceso de evaluación para remediar esta insuficiencia.

- a) los diferentes tipos de servicios que prestará el módulo (dependencia o departamento) y la cantidad de cada uno de ellos por año (es decir, nivel previsto de los servicios);
- b) qué cantidad de personal de cada tipo (clasificación de aptitudes) se necesita para el volumen, la calidad y la diversidad de los servicios especificados en el punto a);
- c) qué metodologías técnicas o científicas, procedimientos de ensayo y de otra índole, directrices, etc., se requieren para el pleno funcionamiento del módulo;
- d) qué locales/instalaciones se necesitan, especificados por tipo (talleres, oficinas, laboratorios, etc.);
- e) qué equipo y suministros se necesitan para el pleno funcionamiento (resúmanse por categorías principales);
- f) a qué usuarios finales o clientes se destinan los servicios; cuál es la actual dimensión de mercado/demanda; cómo se estimulará la demanda de los servicios; cómo se obtendrá y utilizará la retroinformación sobre la calidad y utilización de los servicios;
- g) cómo se financia y dirige el módulo (o la organización completa, si hay más de un módulo de servicio).

En el punto 3, debe describirse la situación efectiva o definitiva de los puntos a) a g) cuando se terminan las operaciones del proyecto. Distíngase entre lo que se ha producido por el proyecto y lo que ya existía (datos de partida) en el momento en que se iniciaron las operaciones del proyecto.

Parte III A (cont.)

4. ¿Qué factores internos (del proyecto), si los hubiere, han ocasionado la insuficiencia indicada en la producción de este resultado o han contribuido a ella? (Indíquese según proceda)

		calidad insuficiente	cantidad insuficiente
a) Insumos:	ONUUDI		
	- Expertos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacitación (becas/ viajes de estudio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gobierno		
	- Contrapartes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacitandos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Equipos/locales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Problemas técnicos <input type="checkbox"/>		
c)	Problemas de gestión <input type="checkbox"/>		

Sírvase explicar los puntos indicados.

- 5.* ¿Qué factores externos (que escapan al control de la dirección del proyecto) han ocasionado la insuficiencia indicada en la producción de este resultado o han contribuido a ella? (No se trata de problemas de entrega de insumos)

* Véanse las instrucciones al dorso.

Parte III A 5

Los factores externos (supuestos críticos) son eventos y acciones que no podían ser controlados por el personal del proyecto en forma directa, pero que eran importantes para el éxito del proyecto. Por ejemplo:

- los clientes (la industria y/o el sector público) no estaban realmente interesados en el servicio o servicios proporcionado(s) por el módulo, o no estaban dispuestos a pagar por ellos;
- no existían clasificaciones adecuadas en la administración pública para puestos científicos y técnicos (a los fines de contratar y conservar el personal);
- la licencia de tecnología no podía obtenerse en condiciones favorables;
- no se aprobaban normas de importación para facilitar la adquisición de publicaciones y documentación técnicas del extranjero;
- la institución X del país no facilitó científicos de investigación, a través de la CTPD, durante bastante tiempo para capacitación de personal.

Orientación complementaria puede verse en el Manual de la ONUDI sobre Diseño y Evaluación de Proyectos (sección 4.7).

Parte III A (cont.)

6. Indíquese y explíquese qué medida de seguimiento puede o debe tomar -y cuándo- alguna de las partes que intervienen (Gobierno, PNUD, ONUDI, beneficiarios previstos) para mejorar el funcionamiento de la capacidad de servicio.

- Se requieren medidas gubernamentales adicionales
- Se deben analizar (o volver a analizar) las necesidades de los clientes
- Es preciso intensificar activamente las relaciones con los clientes
- Otras medidas

7. A base de los datos anteriores, haga su propia evaluación de la medida, en términos de calidad, cantidad y oportunidad, en que se están proporcionando los servicios previstos (véase 2 a)) a los usuarios finales o clientes:

- Mucho más de lo previsto Más de lo previsto Como estaba previsto (en el plan de trabajo)
- Menos de lo previsto Marginales o nulos

Utilícese la nueva Parte III A para cada resultado.

Parte III B - Anotación y análisis de los resultados finales (debe utilizarse para todos los proyectos excepto los que tengan una función de desarrollo institucional)*

Resultado No. _____

Indíquese si no proviene del documento de proyecto (y explíquese cuándo fue el resultado modificado).

1. Reitérese como aparece en el último documento de proyecto (o su equivalente) o según la modificación posterior hecha por decisión tripartita.

2.** Describese el resultado efectivo en términos del progreso logrado a la terminación de las operaciones del proyecto, en productos acabados, experimentos, servicios, etc. Si no se ha producido completamente el resultado previsto, describese cuánto se ha progresado según los indicadores de cumplimiento o hitos que se definen en el documento de proyecto o se especifican en planes de trabajo posteriores.

* La Parte III B debe completarse para cada resultado por separado.

** Véanse las instrucciones al dorso.

Parte III B 2

Los "indicadores de progreso realizado" son datos que dan información objetiva sobre el avance del trabajo (o las actividades) necesario para producir el resultado. Normalmente se requieren varias actividades o tareas sucesivas para producir un resultado. La terminación de una o más de las más importantes de éstas constituye un acontecimiento o hito que puede demostrar cuánto ha avanzado el proyecto.

Ejemplo: Los principales pasos o eventos necesarios para "Diseñar e instalar un sistema de mantenimiento en una planta" podrían ser los siguientes:

- a) Completar un estudio de los tipos y las cantidades de maquinaria utilizada en la planta;
- b) Para cada tipo de maquinaria, confeccionar una lista preliminar de necesidades de mantenimiento y preparar un juego de instrucciones de mantenimiento;
- c) A base de lo anterior, preparar un plan integrado de actividades de mantenimiento;
- d) Completar un estudio sobre la capacidad de mantenimiento de que se dispone en términos de mano de obra técnica, herramientas, repuestos y talleres;
- e) preparar una lista del equipo y repuestos necesarios; etc.

Puede verse orientación complementaria en el Manual de la ONUDI sobre Diseño y Evaluación de Proyectos (Sección 4.8).

Parte III B (cont.)

3. ¿Qué factores internos (del proyecto), si los hubiere, han ocasionado la insuficiencia indicada en la producción de este resultado o han contribuido a ella? (Indíquese según proceda)

	calidad insuficiente	cantidad insuficiente
a) Insumos: ONUDI - Expertos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación (becas/ viajes de estudio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gobierno - Contrapartes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitandos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipo/locales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Problemas técnicos <input type="checkbox"/>		
c) Problemas de gestión <input type="checkbox"/>		

Sírvase explicar los puntos indicados.

4.* ¿Qué factores externos (que escapan al control de la dirección del proyecto) han ocasionado la insuficiencia indicada en la producción de este resultado o han contribuido a ella? (No se trata de problemas de entrega de insumos.)

* Véanse las instrucciones al dorso.

Parte III B 4

Los factores externos (supuestos críticos) son los acontecimientos o acciones que el personal del proyecto no podía controlar directamente, pero que eran importantes para el éxito del proyecto. Por ejemplo:

- No había fondos de inversión suficientes para hacer el estudio de viabilidad específico;
- No se disponía de las materias primas especificadas en la cantidad, la calidad y el precio estimados;
- No se contaba con datos de comercialización oportunos y bastante profundos;
- No pudieron encontrarse empresarios del sector privado que participaran en experimentos a nivel de planta piloto.

Puede encontrarse orientación adicional en el Manual de la ONUDI sobre Diseño y Evaluación de Proyectos (sección 4.7).

Parte III B (cont.)

5. Para este resultado, si es pertinente, describábase de qué manera los usuarios finales, o clientes, se han beneficiado de los productos, servicios o información proporcionados o producidos por el proyecto. (Esto debe estar en relación con el objetivo del proyecto.)

6. A base de los datos anteriores, haga su propia evaluación de la medida en que se ha producido el resultado previsto:

Mucho más de lo previsto Más de lo previsto Como estaba previsto (en el plan de trabajo)
 Menos de lo previsto Marginal o nula

Parte IV A - Análisis de la eficacia efectiva o potencial (debe utilizarse para todos los proyectos que tengan una función de desarrollo institucional)

1.* ¿Qué factores externos (que escapan al control de la dirección del proyecto) han ocasionado o están ocasionando problemas para que los resultados finales del proyecto (capacidad institucional de prestar los servicios requeridos) sean utilizados adecuadamente por los usuarios finales o clientes a los que se destina (es decir, el logro satisfactorio del objetivo del proyecto) y qué medidas se han tomado para resolverlos? Explíquese.

2. ¿Qué medidas de seguimiento pueden o deben adoptar la ONUDI u otras entidades, para mantener o aumentar la utilización de los resultados del proyecto por los beneficiarios o clientes a los que se destina? (Indíquese y explíquese.)

Señalar los problemas (factores externos) a la atención del Gobierno

Otras medidas (sírvese especificar)

* Véanse las instrucciones al dorso.

Parte IV A 1

Por ejemplo, si el objetivo del proyecto es establecer una institución multifuncional que preste determinados servicios a la industria textil, pero ciertos servicios (por ejemplo, capacitación) no se utilizan en el grado previsto, ¿en qué consiste el problema según el presunto cliente?

Parte IV A (cont.)

3. A base de los análisis de las partes III y IV haga su evaluación general de la medida en que este proyecto ha logrado su objetivo (inmediato).

Mucho más de lo previsto Más de lo previsto Como estaba previsto
 Menos de lo previsto Marginal o nula

4. A base de lo realizado hasta la fecha y del tiempo necesario para observar/medir la situación final de proyecto a nivel del objetivo de éste, la evaluación anterior es:

Preliminar Provisional Razonablemente segura

Explíquese

(Firma)

(Cargo)

(Fecha)

Una vez completada esta parte, envíese el IEP al Alto Asesor Industrial Extrasede, al funcionario auxiliar o a la oficina del PNUD, según corresponda (o directamente al Jefe de la Dependencia de Evaluación de la ONUDI, si fue preparado por un Asesor Industrial Extrasede, un funcionario auxiliar o la oficina del PNUD).

Parte IV B - Análisis de la eficacia efectiva o potencial (debe utilizarse para todos los proyectos excepto los que tengan una función de desarrollo institucional)

1.* ¿Qué factores externos (que escapan al control de la dirección del proyecto) han ocasionado o están ocasionando problemas para que los resultados (productos o servicios producidos/proporcionados por el proyecto) sean utilizados adecuadamente por los beneficiarios/clientes a los que se destinan para el efecto previsto (es decir, el logro satisfactorio del objetivo del proyecto)? Explíquese.

2.* ¿Qué medidas de seguimiento pueden o deben tomar la ONUDI u otras entidades para mantener o aumentar la utilización de los resultados del proyecto por los beneficiarios/clientes a los que se destina? (Indíquese y explíquese.)

Señalar los problemas (factores externos) a la atención del Gobierno

Otras medidas (especifíquense)

* Véanse las instrucciones al dorso.

Parte IV B 1

Por ejemplo, si el objetivo del proyecto es facilitar la inversión en un sector específico y se han preparado estudios de viabilidad detallados, ¿por qué el Ministerio y/u otras organizaciones interesadas no utilizan los estudios para su adopción de decisiones?

Parte V - Comprobación por el Alto Asesor Industrial Extrasede (a cargo del Alto Asesor Industrial Extrasede, el funcionario auxiliar o el oficial de programa del PNUD)

1. La última Revisión Tripartita se efectuó el _____ (fecha)
se efectuará el _____ (fecha)
no se efectuó por _____

2. Si ya se efectuó, ¿participó usted? sí no

¿Quién de la sede de la ONUDI participó en ella?

Funcionario de apoyo directo

Nombre

Jefe de subdivisión/sección

Nombre

Otra persona (sírvese especificar)

Nombre y cargo

Nadie

3. Si aún está por efectuarse, es necesaria la participación en la sede en la Revisión Tripartita final?

Sí Probablemente No

Si la respuesta es afirmativa, ¿quién debe participar?

(Nombre y cargo)

Explíquese por qué

4. La próxima fase del proyecto está

aprobada en consideración no prevista

- 5.* ¿Se ha hecho alguna vez una evaluación tripartita en profundidad? Sí No

Si la respuesta es afirmativa, ¿cuándo? _____

Si la respuesta es negativa, ¿se requería alguna según los criterios del PNUD (A la luz de los planes para una nueva fase)? (Véase el documento PPM/PROG/FIELD/150) Sí No

Si la respuesta es afirmativa, ¿se prevé una evaluación a posteriori?
¿cuándo? _____

Si no se requiere, según las normas del PNUD, una evaluación en profundidad (final o a posteriori), ¿piensa usted que es necesaria, dada la situación actual? Sí No

En caso afirmativo, explíquese.

* Véanse las instrucciones al dorso.

Parte V 5

Obsérvese que una evaluación tripartita en profundidad o una evaluación a posteriori deben hacerla normalmente funcionarios que no tuvieron directamente que ver con el diseño, la aprobación, la ejecución o la supervisión del proyecto. En general, la finalidad de estas evaluaciones es comprobar la eficacia del proyecto y su impacto en el objetivo de desarrollo o de nivel superior, incluso la identificación de medidas de seguimiento destinadas a mantener y/o aumentar el efecto de desarrollo.

Remítase al documento PPM/PROG/FIELD/150 para los criterios sobre el momento de hacer una evaluación en profundidad, y al capítulo XX del Manual del Asesor Técnico Principal (UNIDO/IO/220/Rev. 3) y los párrafos 8.2.2 y 9.2.2 del Manual de la ONUDI sobre Diseño y Evaluación de Proyectos (UNIDO/PC.31/Rev.1) para orientación complementaria sobre la preparación y ejecución de estas actividades. En este momento, el PNUD está examinando directrices para evaluaciones a posteriori. La ONUDI no las efectuará como parte de su sistema de evaluación interna.

Parte V (cont.)

6.* ¿Está usted de acuerdo con la anotación y análisis de los resultados finales, la comprobación del logro del objetivo del proyecto y las medidas de seguimiento recomendadas (partes III y IV)?

Sí Con reservas No

(Indíquese y explíquese plenamente)

7.* En vista de los apartados 1 y 2 de la Parte IV, ¿tiene algo que agregar en cuanto a las medidas de seguimiento sugeridas?

8.* A base de las partes III y IV del IEP y de su propio análisis, haga su evaluación general de la medida en que se ha logrado el objetivo del proyecto.

Mucho más de lo previsto Más de lo previsto Como estaba previsto
 Menos de lo previsto Marginal o nula

Firma

Cargo

Fecha

Una vez completada esta parte, envíese el IEP directamente al Jefe de la Dependencia de Evaluación en la Sede de la ONUDI.

* No deben completarse los apartados 6 a 8 si las partes II a IV fueron preparadas por el Alto Asesor Industrial Extrasede, un funcionario auxiliar o la oficina del PNUD.

Parte VI - Revisión y comprobación por la Sede de la ONUDI (a cargo de la subdivisión/sección técnica)

A. Funcionario técnico (de apoyo directo):

1. ¿Está usted de acuerdo con el análisis hecho en el terreno de los resultados finales obtenidos hasta la fecha y las medidas de seguimiento recomendadas (partes III y IV)?

Totalmente Con reservas No

(Indíquese y explíquese plenamente)

2. ¿Está usted de acuerdo con la comprobación del Alto Asesor Industrial Extrasede (Parte V)?

Totalmente Con reservas No

(Indíquese y explíquese)

3. A la luz de los apartados 1 y 2, ¿tiene algo que agregar en cuanto a las medidas de seguimiento y temas que se sugiere señalar a la atención del Gobierno y del PNUD (u otro organismo de financiación)?

4. A base de su análisis y revisión del presente IEP final, haga su evaluación general con respecto al logro del objetivo del proyecto.

Mucho más de lo previsto Más de lo previsto Como estaba
 Menos de lo previsto Marginal o nulo No puede determinarse

- 5.* Dada la situación final del proyecto y las medidas de seguimiento recomendadas:

- a) ¿es necesario, a su juicio, que la sede de la ONUDI esté representada en la Revisión Tripartita final, si aún debe efectuarse?

Sí No

Explíquese:

- b) ¿Debe hacerse una evaluación tripartita a posteriori?

Sí No

Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son los principales temas que han de estudiarse y cuándo debería efectuarse?

Firma

Cargo del Funcionario técnico

Fecha

* Véanse las instrucciones al dorso.

Parte VI 5

Obsérvese que una evaluación tripartita a posteriori deben hacerla normalmente funcionarios que no tuvieron directamente que ver con el diseño, la aprobación, la ejecución o la supervisión del proyecto. En general, la finalidad de esta evaluación es comprobar la eficacia del proyecto y su impacto en el objetivo de desarrollo o de nivel superior, incluso la identificación de medidas de seguimiento destinadas a mantener y/o aumentar el efecto de desarrollo. Actualmente el PNUD está examinando directrices para evaluaciones a posteriori. La ONUDI no las efectuará como parte de su sistema de evaluación interna.

Parte VI (cont.)

B. Jefe de la subdivisión/sección*

1. A base de mi revisión de este IEP considero que:

El objetivo del proyecto se ha logrado plenamente

El objetivo del proyecto no se ha logrado plenamente y los motivos de esto han sido identificados suficientemente en el IEP final

2. A la luz del análisis y de las comprobaciones que contiene este IEP, sírvase especificar en la portada (Parte I) las medidas de seguimiento que la sede de la ONUDI estima necesarias o convenientes y que deben señalarse a la atención del Gobierno y del PNUD (u otro organismo de financiación). Si se prevé una evaluación a posteriori, sugiera también cuestiones que deben ser objeto de revisión.

3. Dada la situación final del proyecto y las medidas de seguimiento recomendadas, ¿es necesario o conveniente que la sede de la ONUDI esté representada en la Revisión Tripartita final? (si ésta aún ha de efectuarse)

Sí No

Si la respuesta es afirmativa, ¿quién debe participar?

Nombre y cargo

4. Observaciones adicionales (si las hubiere):

Firma

Cargo

Fecha de la revisión

* (Sírvase poner también la firma final en la portada - Parte I.)

Este IEP se distribuirá automáticamente a:

Dirección del proyecto (por conducto
del Alto Asesor Industrial Extrasede
o del Representante Residente)

Alto Asesor Industrial Extrasede/
funcionario auxiliar/oficial de
programa del PNU.

Subdivisión/sección de apoyo directo

Dependencia de Evaluación

Rep. Res. del PNUD

Sede del PNUD u otro organismo
de financiación

Archivos de la ONUDI

SISTEMA DE EVALUACION INTERNA DE LA ONUDI
Informe de evaluación de proyecto 1/
INFORME SOBRE CAPACITACION COLECTIVA
Parte I - Portada

I.1	Proyecto No.:	I.2	Fecha de aprobación:
I.3	Título del proyecto (tomado del documento de proyecto):		
I.4	Nombre y dirección de la organización de capacitación:		
I.5	Es la organización de capacitación: <input type="checkbox"/> el organismo de contraparte directo gubernamental? <input type="checkbox"/> un subcontratista?		
I.6	Fecha de iniciación de la capacitación:	I.7	Fecha de terminación de la capacitación:
I.8	Número de personas incluidas en la capacitación:	I.9	¿Cuántos capacitandos procedían de países menos adelantados?
I.10	1. <input type="checkbox"/> Programa de capacitación por una sola vez 2. <input type="checkbox"/> Programa nuevo que probablemente se repetirá 3. <input type="checkbox"/> Programa efectuado antes _____ veces		
I.11	¿Cómo se impartió el curso? 1. <input type="checkbox"/> en la fábrica 4. <input type="checkbox"/> seminario 2. <input type="checkbox"/> en el aula 5. <input type="checkbox"/> grupo de expertos 3. <input type="checkbox"/> curso práctico 6. <input type="checkbox"/> otra modalidad (especifíquese)		
I.12	Participantes en esta evaluación: (indíquese uno o más) <input type="checkbox"/> Director de la organización de capacitación. Nombre y cargo: _____ <input type="checkbox"/> Otros funcionarios de la organización de capacitación: (enumérense) _____ _____ _____		
I.13	<u>Temas de debate sugeridos por la ONUDI</u>		

1/ Véanse las instrucciones y directrices generales al dorso.

Instrucciones y directrices generales

El presente Informe de Evaluación para proyectos de capacitación colectiva (IEP/CC) forma parte del componente de autoevaluación del Sistema de Evaluación Interna de la ONUDI y abarca todos los proyectos de la ONUDI, cualquiera que sea su tipo, fuente de financiación y ubicación. Este sistema tiene por objeto mejorar la calidad, pertinencia y eficacia de las actividades de cooperación técnica con países en desarrollo y, en cuanto tal, la ONUDI considera que la evaluación es un instrumento de gestión de gran importancia. No ha sido concebido ni se utiliza como procedimiento de inspección, verificación de cuentas u otro similar, y se aplica en estrecha cooperación con los interesados, es decir, la organización de capacitación (OC) y el donante.

La organización de capacitación inicia el IEP/CC cuando termina el programa de capacitación. Antes de comenzar ésta, la OC recibe los formularios pertinentes de la Dependencia de Evaluación de la ONUDI.

Una vez terminado el programa de capacitación, el funcionario correspondiente de la OC, basándose en aportaciones propias y/o del personal, revisa los resultados de los cuestionarios de los participantes y otros datos pertinentes, analiza la ejecución del programa de capacitación colectiva (Parte II A), los resultados y su posible eficacia (partes II B y II C) y, por último, recomienda medidas para fortalecer futuros programas de capacitación (parte II D). El original firmado se envía directamente al Jefe de la Dependencia de Evaluación (de la DCP), ONUDI, Centro Internacional de Viena, P. O. Box 300, A-1400 Viena (Austria).

La subdivisión (o subdivisiones) de la sede encargada(s) del proyecto y de la materia de que se trate revisa(n) entonces el IEP/CC y, si corresponde, indican cuestiones que han de resolverse. Estas cuestiones, orientadas principalmente a mejorar la ejecución y los resultados de los futuros programas de capacitación en la misma materia o en otras análogas, se resumen en la Portada (Parte I) del IEP/CC, que se devuelve a la organización de capacitación para que sirva de base a nuevas deliberaciones y, si es necesario, se remitan al donante. El IEP así completado se utiliza también como un expediente oficial de los resultados obtenidos.

Dentro de un proyecto de capacitación colectiva (PCC) determinado se efectúa una serie de actividades de capacitación que en el presente informe se denominarán "el programa de capacitación".

Parte II - Análisis y Comprobaciones por la organización de capacitación

Sección A - Análisis de la ejecución

- A.1 Con respecto a los participantes: (indíquese sólo uno cada vez)
- 1.1 La mayor parte de los capacitandos llegaron a tiempo.
 Algunos capacitandos llegaron demasiado tarde. ¿Cuántos? _____
 Algunos capacitandos no llegaron. ¿Cuántos? _____
- 1.2* El tamaño del grupo de capacitación era. demasiado pequeño
 justo
 demasiado grande
- 1.3* La composición del grupo era demasiado heterogénea (edad, experiencia, nivel, etc.)
 buena
- 1.4 Los capacitandos tenían el nivel técnico adecuado para el programa.
 Demasiados capacitandos tenían calificaciones excesivas para el programa.
 Demasiados capacitandos no alcanzaban el nivel mínimo requerido.
- 1.5 No hubo problemas lingüísticos apreciables.
 Demasiados capacitandos no hablaban o comprendían lo suficiente el idioma en que se impartía la instrucción.
¿Cuántos? _____
- 1.6 Otros problemas considerables no mencionados arriba, pero relacionados con los capacitandos, fueron los siguientes (explíquese):
- 1.7 Sírvase explicar problemas graves que se presentaron con respecto a los capacitandos seleccionados, si los hubo, como se señaló más arriba:

II A.1.2 Sírvase indicar en el párr. 1.7 si usted considera que hubiera sido preferible que el grupo fuera más numeroso (por ejemplo, para las tareas colectivas), o si el grupo era demasiado numeroso (por ejemplo, si no podía prestarse atención individual a cada uno de los participantes).

II A.1.3 La expresión "demasiado heterogéna" quiere decir, por ejemplo, situaciones en las que altos funcionarios están en el mismo grupo que profesionales recién salidos de la universidad, o en las que algunos participantes tienen gran experiencia práctica y otros ninguna, etc.

Parte II A (cont.)

A.2 Con respecto al programa de capacitación: (indíquese sólo uno cada vez)

- 2.1 El programa se inició a pedido de la ONUDI
 a iniciativa de la OC
 a pedido del donante
 como repetición de un programa anterior
 por otro motivo (sírvese explicar):

- 2.2* Se efectuó una comprobación de las necesidades de mano de obra y de capacitación en los países que participaron en el curso de capacitación No
 Sí

En caso afirmativo, sírvase explicar cómo, cuándo y por quién se efectuó.

- 2.3* Si esa comprobación se efectuó, sírvase describir brevemente de qué manera, basándose en ello, se preparó el programa de capacitación.

- 2.4* La capacitación respondió a las necesidades profesionales de la mayoría de los participantes plenamente
 parcialmente
 marginalmente

- 2.5 La capacitación se adaptó a las condiciones y necesidades del país o países a que estaba destinada plenamente
 parcialmente
 marginalmente

- 2.6 La duración de la capacitación fue demasiado breve
 suficiente
 demasiado larga

- 2.7 El plan de actividades diario fue demasiado recargado
 apropiado
 demasiado ligero

* Véanse las instrucciones al dorso.

II A.2.2 Esta pregunta se refiere a un estudio, comprobación, encuesta, etc., relativos a la situación general en cuanto a las necesidades de capacitación y mano de obra, o a un estudio especial por rama en los países a los que estaba destinado (los países en que se seleccionaron los participantes), que usted o la ONUDI hayan utilizado, sea para elegir la materia especial del programa de capacitación, o para preparar el programa mismo.

II A.2.3 Se refiere a la manera como usted (y/o la ONUDI) han utilizado los resultados de dicha comprobación, si la hubo.

II A.2.4 Esta pregunta se refiere a la medida en que el programa de capacitación se ajustaba a los antecedentes, experiencia y situación profesional de los participantes.

Parte II A (cont.)

2.8 El nivel técnico del programa de capacitación fue, en relación a las expectativas de la mayor parte de los capacitandos,

- más elevado de lo que esperaban
- tal como lo esperaban
- inferior a lo que esperaban

2.9* Los métodos de capacitación seleccionados fueron

- muy eficaces
- adecuados
- deficientes en algunos aspectos

Sírvase explicar:

2.10* Los materiales de capacitación utilizados en el programa fueron

- muy eficaces
- adecuados
- deficientes en algunos aspectos. Sírvase explicar:

2.11* Si el PCC incluía tanto teoría como aplicación práctica:

- El programa contenía a) demasiada teoría
 la proporción justa de teoría
 insuficiente teoría
- b) demasiada aplicación práctica
 la proporción justa de aplicación práctica
 insuficiente aplicación práctica

2.12 Si se proporcionaron servicios de traducción:

- La traducción causaba problemas en el programa
- No hubo problemas con la traducción

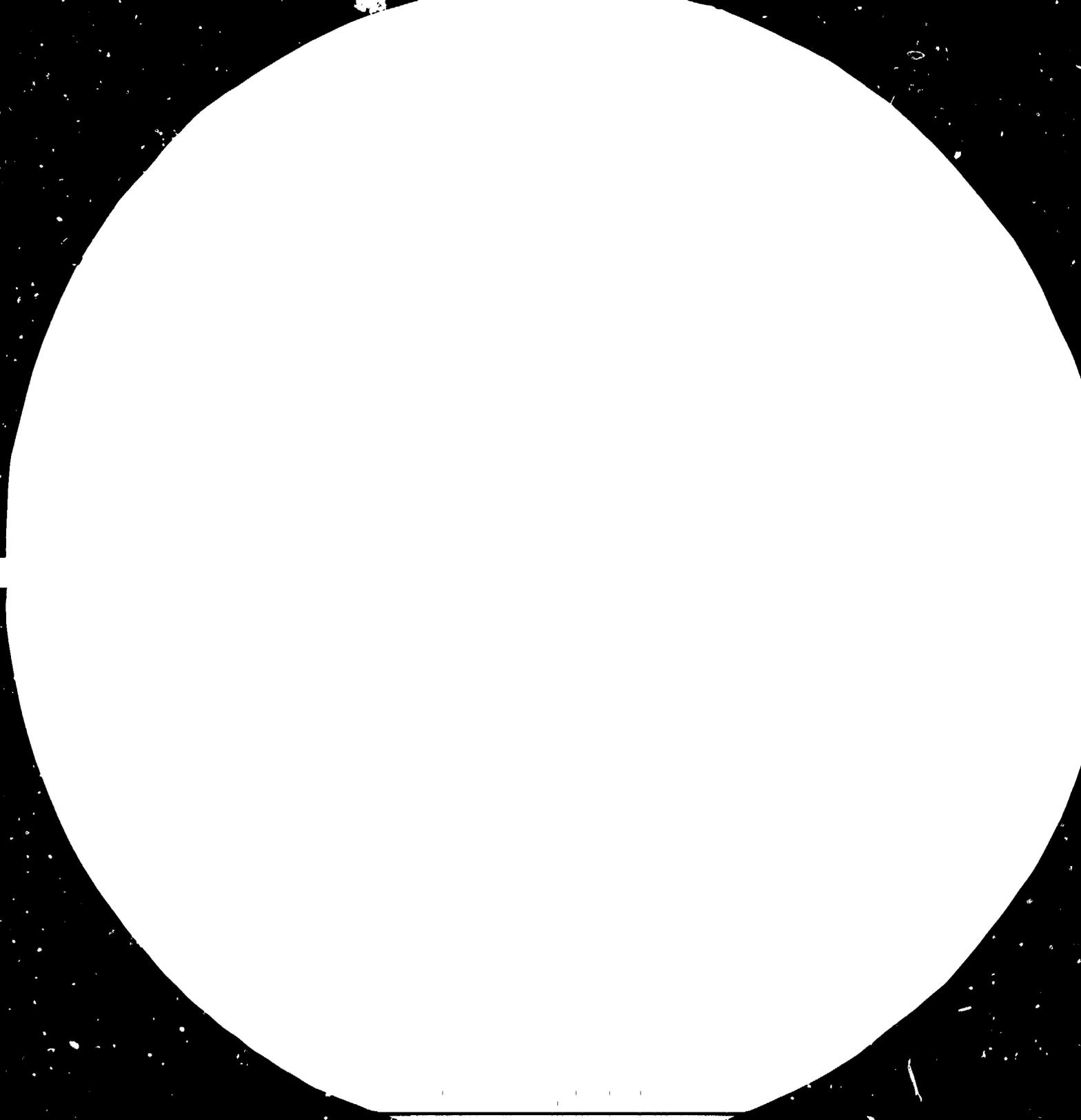
2.13 Apoyo administrativo y logística del proyecto

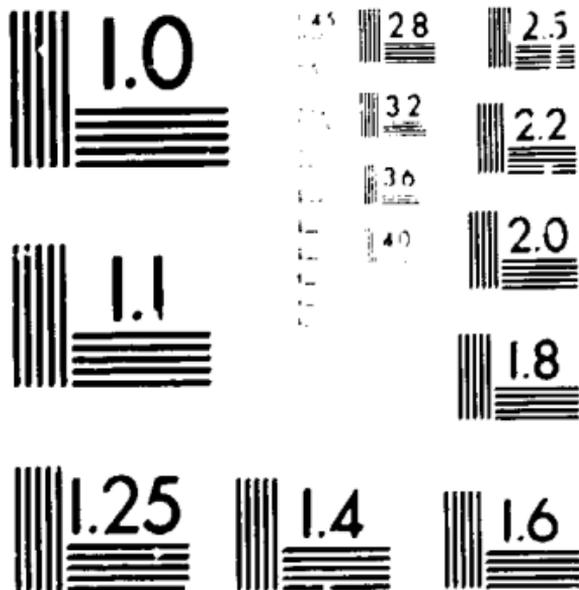
- planteaba grandes problemas
- no planteó grandes problemas

2.14 Otros problemas importantes que no se han mencionado pero que se relacionan con el programa de capacitación fueron los siguientes:

* Véanse las instrucciones al dorso.

- II A.2.9 Por "métodos de capacitación" se entienden explicaciones de clase, estudios por casos concretos, sesiones de demostración, capacitación en el trabajo, tareas prácticas, debates, etc.
- II A.2.10 Por "materiales de capacitación" se entiende manuales de programa, folletos, medios audiovisuales, etc.
- II A.2.11 Esta pregunta se refiere principalmente al equilibrio entre los componentes "teóricos" y "prácticos" del programa de capacitación. ¿Fue suficiente o no la parte teórica como base para la parte práctica, o fue tan extensa que no pudo darse capacitación práctica suficiente? Sírvase explicar en el párr. 2.15





MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART
 NATIONAL BUREAU OF STANDARDS
 STANDARD REFERENCE MATERIAL 1010a
 (ANSI and ISO TEST CHART No. 2)

- 2.15 Sírvase reseñar los problemas graves (si los hubo) que se plantearon con respecto al programa de capacitación, como se indicó más arriba:

Parte II A (cont.)

A.3 Con respecto a la instrucción: (indíquese sólo uno cada vez)

- 3.1 El programa recurrió a demasiados conferenciantes/instructores
 el número justo de conferenciantes
 muy pocos conferenciantes
- 3.2 El personal de capacitación conocía cabalmente la materia
 no conocía lo suficiente la materia
- 3.3* El personal de capacitación conocía a fondo el contexto del país en desarrollo del tema de capacitación (aplicación)
 no conocía lo suficiente el contexto del país en desarrollo
- 3.4* El personal de capacitación tenía buen conocimiento de las técnicas de capacitación
 no tenía suficiente conocimiento de las técnicas de capacitación
- 3.5 El personal de capacitación no tenía problemas con el idioma de la capacitación
 tenía considerables problemas con el idioma de la capacitación
- 3.6 Otros problemas considerables no mencionados arriba, pero que se relacionan con la instrucción, fueron los siguientes:
- 3.7 Sírvase explicar problemas graves que se plantearon con respecto a la instrucción, si los hubo, como se señaló más arriba:

* Véanse las instrucciones al dorso.

II A.3.3 ¿Tenía el personal encargado de la capacitación alguna experiencia personal en países en desarrollo, de modo que pudiera apreciar la situación de trabajo de los capacitandos, o esto no fue fundamental, dado el tema de la capacitación?

II A.3.4 ¿Tenía el personal de capacitación alguna experiencia anterior como instructores en este tipo de PCC?

Parte II A (cont.)

A.4 Con respecto a los servicios e instalaciones: (indíquese sólo uno cada vez)

- | | | | |
|-----|--|--------------------------|---------------|
| 4.1 | Las aulas eran | <input type="checkbox"/> | suficientes |
| | | <input type="checkbox"/> | insuficientes |
| | | <input type="checkbox"/> | no se aplica |
| 4.2 | Las instalaciones de laboratorio/
demostración eran | <input type="checkbox"/> | suficientes |
| | | <input type="checkbox"/> | insuficientes |
| | | <input type="checkbox"/> | no se aplica |
| 4.3 | Las instalaciones de capacitación
en el trabajo eran | <input type="checkbox"/> | suficientes |
| | | <input type="checkbox"/> | insuficientes |
| | | <input type="checkbox"/> | no se aplica |
| 4.4 | El equipo de capacitación era | <input type="checkbox"/> | suficiente |
| | | <input type="checkbox"/> | insuficiente |
| | | <input type="checkbox"/> | no se aplica |
| 4.5 | Los medios audiovisuales eran | <input type="checkbox"/> | suficientes |
| | | <input type="checkbox"/> | insuficientes |
| | | <input type="checkbox"/> | no se aplica |
| 4.6 | Los servicios de reproducción eran | <input type="checkbox"/> | suficientes |
| | | <input type="checkbox"/> | insuficientes |
| | | <input type="checkbox"/> | no se aplica |
| 4.7 | Otros problemas considerables no mencionados arriba pero que se relacionan con los servicios e instalaciones, fueron los siguientes: | | |

- 4.8 Sírvase explicar problemas graves que se plantearon con respecto a los servicios e instalaciones, si los hubo, como se señala más arriba:

Parte II (cont.)

Sección B - Análisis de los resultados

- B.1* El objetivo de capacitación del proyecto, como figura en el documento del proyecto, es el siguiente:
- B.2* El resultado o resultados previsto(s), como figura(n) en el documento del proyecto o en otro lugar es (son):
- B.3* Los resultados de la capacitación colectiva efectivamente logrados en cuanto a modificaciones en los conocimientos, aptitudes y actitudes de los capacitandos se pueden describir como sigue:

Sírvase resumir estos logros calificándolos como:

- sobresalientes
- mejores que lo previsto
- como estaban previstos
- inferiores a lo previsto
- marginales

- B.4* Las modificaciones en los conocimientos, aptitudes y actitudes de los participantes se determinaron mediante: (indíquese uno o más)

- observación
- cuestionarios
- entrevistas
- estudios por casos
- tareas escritas, orales o prácticas
- otros medios (especifíquese)

Esto se efectuó

- en un grupo
- por cada capacitando separadamente
- de ambas maneras

Véanse las instrucciones al dorso.

- II B.1. Atención: El objetivo de un programa de capacitación consiste en la prevista utilización por los participantes de las aptitudes y conocimientos recién adquiridos, una vez terminada la capacitación, esto es, en su trabajo cuando regresan a su país. Si en el texto del documento de proyecto no se refleja esta utilización prevista, sírvase aclarar cuál debía ser el objetivo del programa de capacitación.
- II B.2. Los resultados de un PCC son las aptitudes, conocimientos y actitudes adicionales especificadas que los capacitandos adquirirán mediante su participación en el programa. Si esto no se refleja en el texto del documento de proyecto, sírvase volver a formular los resultados como se indica arriba.
- II B.3. Obsérvese que la calificación "como estaba previsto" se refiere a las metas que debían haberse incluido en el documento de proyecto como "resultados".
- II B.4. ¿De qué manera midió la organización de capacitación, o verificó de otra manera, que los capacitandos adquirieron efectivamente las aptitudes y conocimientos adicionales previstos?

Parte II (cont.)

Sección C - Comprobación de la utilización potencial de
los nuevos conocimientos y aptitudes

C.1* Sírvase explicar de qué manera los capacitandos han de poder utilizar, en el contexto de país en desarrollo, sus nuevos conocimientos y aptitudes, especialmente en relación al objetivo del proyecto (véase B.1).

C.2* Los capacitandos han de poder utilizar sus nuevos conocimientos y aptitudes para satisfacer las necesidades de su empleador/institución. Sírvase estimar lo mejor posible (consúltese la parte II A.2) las probabilidades de que ello suceda:

- sin excepción
- en gran medida
- en medida suficiente
- en medida apreciable
- en medida marginal
- no puede determinarse

C.3* A fin de verificar en qué medida están los capacitandos en condiciones de utilizar y aplicar sus nuevos conocimientos y aptitudes para producir una modificación deseada, algún tipo de estudio de seguimiento

- sería muy útil
- sería útil pero demasiado costoso
- no sería útil
- es fundamental
- ya está previsto

C.4* Teniendo en cuenta el costo, el tiempo y el esfuerzo requeridos y la información que se obtendrá, el mejor modo de hacerlo sería:

- enviar cuestionarios a los capacitandos y a sus supervisores algún tiempo después de terminada la capacitación.
- visitar en el país a determinados capacitandos y a sus supervisores
- seminario posterior a la capacitación
- llevar a cabo una evaluación en profundidad a los niveles de comportamiento y funcional
- Otra manera (especifíquese):

C.5 ¿Podría la ONUDI prestar asistencia en ese tipo de estudio?

II C.1. Esta hipótesis debe basarse en el conocimiento que usted tenga de las funciones normales de los capacitandos, su lugar de trabajo y el contenido del programa de capacitación. Téngase en cuenta el contexto concreto de los países en desarrollo de que se trate, las posibilidades de inversión (en caso de nuevas tecnologías que lo requieran), la disponibilidad de equipo de producción y/o de otra índole que se necesita para aplicar los nuevos conocimientos (por ejemplo, moderno equipo de laboratorio), etc.

II C.2. Véase la explicación dada en II C.1.

II C.3. y 4. A fin de saber verdaderamente qué hacen los capacitandos al regresar a sus respectivos países, y en qué medida pueden no aplicar y utilizar sus nuevas aptitudes y conocimientos, puede llevarse a cabo algún tipo de encuesta después de terminado el programa de capacitación. Evidentemente, esto sería útil únicamente si se prevé que se repetirá el PCC, o un programa análogo, y si el programa puede adaptarse, en caso necesario. (Véanse las directrices de la ONUDI para "Evaluación - programas de capacitación colectiva".)

Parte II (cont.)

Sección D - Sugerencias de perfeccionamientos

D.1 La eficacia de los futuros programas de capacitación en esta materia o en materias análogas podría aumentarse modificando (indíquese lo que proceda):

1. el contenido técnico (incluso el nivel)
2. el nivel y el tipo de capacitandos (criterios de selección)
3. el tipo de instructores
4. la duración del programa
5. la composición del programa (equilibrio entre la secuencia de teoría y práctica en los elementos del programa, etc.)
6. la metodología de capacitación (p. ej., número mayor o menor de conferencias, seminarios, ejercicios prácticos, trabajo de laboratorio, estudios por casos, trabajo en la planta (se explica más abajo)
7. el idioma de instrucción
8. los medios de capacitación
9. otros aspectos, tales como:

D.2 Sírvase explicar los perfeccionamientos que se sugieren en las esferas indicadas más arriba, incluso:

a) los que requieren medidas por parte de la organización de capacitación:

b) aquéllos en que la ONUDI puede prestar asistencia:

Parte II D (cont.)

D.3* Si este PCC ha de repetirse, o si han de efectuarse programas análogos, se requieren o se recomiendan, como consecuencia de esta evaluación, las siguientes medidas prioritarias/decisiones/medidas de seguimiento, para superar problemas, consolidar los éxitos y mejorar la eficacia de la capacitación (sírvase describir de manera resumida):

Firma

Cargo

Fecha

* Véanse las instrucciones al dorso.

- II D.3. Sírvase mencionar cualquier modificación en el contenido y preparación del programa, selección de los capacitandos, logística y administración, elección de la institución o del lugar de capacitación, etc., que aumentarían la eficacia de la capacitación.

Parte III - Revisión y comprobación por la ONUDI

Sección A - Revisión técnica de los resultados de la capacitación*

A.1* Participó su subdivisión/sección en: (indíquese uno o más)

- Misión preparatoria (de investigación de hechos)/planificación del proyecto
- Preparación del documento de proyecto/aide-mémoire
- Negociación de la propuesta
- Preparación de los criterios de selección
- Selección de los participantes
- Capacitación propiamente dicha
- Administración y logística
- Revisión a mitad de la ejecución del proyecto
- Evaluación de situación final del proyecto
- Otras actividades - sírvase especificar:

No participamos en absoluto

Si su subdivisión/sección no participó, sírvase indicarlo arriba y devolver el IEP a la Dependencia de Evaluación (DCF). No responda a las preguntas siguientes; en caso contrario, sírvase continuar.

A.2* La calidad del contenido técnico del PCC fue

- muy elevada
- aceptable
- marginal
- no sabemos

Sírvase explicar:

* Para ser preparada por la subdivisión/sección técnica interesada (véase al dorso).

Parte III Esta parte, destinada al uso exclusivo de la sede de la ONUDI, comprende tres secciones. La Sección A se refiere a los aspectos técnicos del programa de capacitación y ha de ser llenada por la Subdivisión/Sección de la División de Operaciones Industriales que es competente en la materia de la capacitación. La Sección B se refiere a los aspectos de la capacitación del programa y ha de ser llenada por la Subdivisión de Capacitación. La Sección C es el resumen final de las conclusiones y recomendaciones y ha de ser preparada por la subdivisión que tenía la responsabilidad general del proyecto.

III A.1. Obsérvese que si la subdivisión/sección no participó en absoluto, sólo debe llenarse el apartado A.1. y el IEP ha de devolverse rápidamente a la Dependencia de Evaluación.

III A.2. Sírvase limitar sus comprobaciones y observaciones a los aspectos técnicos.

Parte III A (cont.)

A.3* El tiempo disponible para el programa de capacitación fue

- demasiado breve
- suficiente para los resultados previstos
- más largo de lo necesario
- no sabemos

Sírvase explicar:

A.4 La pertinencia o idoneidad del contenido técnico del programa con respecto a la situación existente en los países en desarrollo a los que se destinaba fue

- elevada
- razonablemente pertinente
- no suficientemente adaptada a países en desarrollo
- no sabemos

Sírvase explicar:

* Véanse las instrucciones al dorso.

III A.3. Dados los resultados previstos en términos de modificaciones en las aptitudes, conocimientos y actitudes, así como los antecedentes de los capacitandos, ¿fue el tiempo disponible realista, más largo de lo necesario o demasiado breve?

Parte III A (cont.)

- A.5 ¿Está usted de acuerdo con la comprobación de los resultados efectivos de la capacitación que ha comunicado la organización de capacitación (II B.3)? (sírvese limitar sus observaciones a los aspectos técnicos de los resultados y de la comprobación)

- sí
 con reservas
 no
 no sabemos

Sírvese explicar:

- A.6 ¿Está usted de acuerdo con el análisis de la organización de capacitación sobre la medida en que los capacitandos han de poder aplicar sus nuevas aptitudes y conocimientos en su país de origen (Parte II C.1 y 2)?

- sí
 con reservas
 no
 no sabemos

Sírvese explicar:

Firma

Cargo y subdivisión/sección

Fecha

Parte III (cont.)

Sección B - Programa de la Subdivisión de Capacitación de la ONUDI*
Revisión de los resultados de la capacitación

B.1* Participó su subdivisión/sección en: (indíquese uno o más)

- Misión preparatoria (de investigación de hechos)/la planificación del proyecto
- Preparación del documento de proyecto/aide-mémoire
- Negociación de la propuesta
- Preparación de los criterios de selección
- Selección de los participantes
- Capacitación propiamente dicha
- Administración y logística
- Revisión a mitad de la ejecución del proyecto
- Evaluación de situación final del proyecto
- Otras actividades - sírvase especificar

No participamos en absoluto

Si su subdivisión/sección no participó, sírvase indicarlo arriba y devolver rápidamente el IEP a la Dependencia de Evaluación (DCP). No responda a las preguntas siguientes; en caso contrario, sírvase continuar.

B.2* La calidad del "enfoque de capacitación" del programa (selección y aplicación de métodos de capacitación, técnicas de capacitación, etc.) fue

- muy elevada
- aceptable
- marginal
- no sabemos

Sírvase explicar:

* Véanse las instrucciones al dorso.

Parte III Esta parte, destinada al uso exclusivo de la sede de la ONUDI, comprende tres secciones. La Sección A se refiere a los aspectos técnicos del programa de capacitación y ha de ser llenada por la subdivisión/sección de la División de Operaciones Industriales que es competente en la materia de la capacitación. La Sección B se refiere a los aspectos de capacitación del programa y ha de ser llenada por la Subdivisión de Capacitación. La Sección C es el resumen final de las conclusiones y recomendaciones y ha de ser preparada por la subdivisión que tenía la responsabilidad general del proyecto.

III B.1. Obsérvese que si la subdivisión no participó para nada en la preparación del programa, sólo debe llenarse el apartado B.1. y el IEP ha de devolverse a la Dependencia de Evaluación.

III B.2. Sírvase limitar sus comprobaciones y observaciones a los aspectos metodológicos de la capacitación.

Parte III B (cont.)

B.3 El tiempo disponible para el programa de capacitación fue

- demasiado breve
- suficiente para los resultados previstos
- más largo de lo necesario
- no sabemos

Sírvase explicar:

B.4* La calidad de los materiales de capacitación utilizados en el programa fue

- muy buena
- aceptable
- marginal
- no sabemos

Sírvase explicar:

* Véanse las instrucciones al dorso.

III B.4. Los materiales de capacitación comprenden medios audiovisuales, manuales, folletos, estudios por casos, tareas prácticas, etc.

Parte III B (cont.)

B.5 ¿Está usted de acuerdo con la comprobación de los resultados efectivos de la capacitación que ha comunicado la organización de capacitación (parte II B.3)? (sírvese limitar sus observaciones a los aspectos de capacitación (metodológicos) de los resultados y de la comprobación)

- sí
- con reservas
- no
- no sabemos

Sírvese explicar:

B.6 ¿Está usted de acuerdo con el análisis de la organización de capacitación sobre la medida en que los capacitandos han de poder aplicar sus nuevas aptitudes y conocimientos en su país de origen (Parte II C.1 y C.2)?

- sí
- con reservas
- no
- no sabemos

Sírvese explicar:

Firma

Cargo y subdivisión/sección

Fecha

Parte III (cont.)

Sección C - Recomendaciones*

C.1 Con respecto a la revisión efectuada por la Subdivisión de apoyo
(Parte III.A o B):

- Estoy de acuerdo y estas observaciones se tendrán en cuenta al planificar el próximo programa
- Estoy parcialmente de acuerdo
- No estoy de acuerdo

Sírvase explicar:

C.2* A base de la información contenida en el presente informe, haga su propia evaluación de la medida en que el programa de capacitación ha modificado los conocimientos, aptitudes y actitudes de los capacitandos que participaron en el PCC (esto es, en qué medida se han producido los resultados previstos):

- sobresaliente
- más de lo previsto
- como estaba previsto
- menos de lo previsto
- marginal
- no puede determinarse

C.3 En vista de esta calificación, ¿tiene algo que agregar con respecto a los resultados finales?

* Corresponde proponerlas a la subdivisión o sección que tenía la responsabilidad principal del proyecto (véanse las explicaciones al dorso).

Sección C Esta sección ha de ser llenada por la Subdivisión que tenía la responsabilidad general de la gestión del proyecto de capacitación colectiva.

III. C.2. Obsérvese que la calificación "como estaba previsto" se refiere a las metas que debían haberse incluido en el documento de proyecto como "resultados".

Parte III C (cont.)

C.4* Para los futuros programas de capacitación de este tipo, ¿qué modificaciones debe proponer la ONUDI para mejorar su calidad y eficacia? Sírvase indicar medidas prioritarias/decisiones/medidas de seguimiento que se requieren o se recomiendan como consecuencia de la presente evaluación.

C.5 Habida cuenta de lo anterior:

a) ¿Qué cuestiones debe examinar o negociar la ONUDI con la organización de capacitación y/o el donante como seguimiento de esta evaluación? Sírvase explicarlo detalladamente, incluso la manera y el momento en que ello debe efectuarse:

b) ¿Qué cuestiones requieren una revisión/decisión interna en la Organización? Sírvase explicarlo detalladamente, incluso quién debe participar y cuándo?

* Véanse las instrucciones al dorso.

III C.4. Aquí deben sugerirse las modificaciones que podrían mejorar la eficacia del programa, incluso la selección de los capacitandos, el contenido del programa, su ubicación, etc.

C.6* Sírvase resumir el apartado 5 a) en la Parte I, Portada, a fin de poner sobre aviso (retroinformación) a la organización de capacitación, y devuélvase el IEP a la Dependencia de Evaluación (DCP) para su tramitación y distribución definitivas.*

Firma del	Subdivisión/sección	Fecha
Jefe de la subdivisión/sección		

* Véanse las instrucciones al dorso.

- III C.6 Obsérvese que únicamente las Partes I y II del presente IEP se devolverán a la organización de capacitación para su información. La retroinformación a la OC debe formularse de forma concisa en la Portada (I.13). Si es necesario, puede añadirse una página. Como se explica en el párrafo 8.1.4.4 del Manual de la ONUDI sobre Diseño y Evaluación, UNIDO/PC.31/Rev.1, la subdivisión de apoyo directo puede, si lo juzga necesario, remitirlo a la OC, acompañándolo de una carta de envío apropiada.

FORMULARIO DE REVISION DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION
(versión para el IEP de cumplimiento) 1/

Número del proyecto: _____ Título del proyecto: _____
Asesor Técnico Principal/Coordinador Nacional del Proyecto: _____
Subdivisión de la División de Operaciones Industriales: _____
Alto Asesor Industrial Extrasede/oficial auxiliar/PNUD: _____
Oficial de apoyo directo: _____

Finalidad

Esta revisión no formalizada se concentra en el proceso de autoevaluación, inclusive la calidad y la utilidad del informe de evaluación de proyecto (IEP) para los diversos participantes. La revisión, que es preparada por la Dependencia de Evaluación de la secretaría después de recibir un IEP/C, procedente del terreno, es un servicio destinado a ayudar a los encargados de preparar un IEP a mejorar su trabajo de comunicación y comprobación de progresos realizados en términos de resultados, lograr una comprensión adecuada de los conceptos en juego y colaborar de este modo a una mejor gestión del proyecto. También tiene por objeto ayudar a los Altos Asesores Industriales Extrasede y a los funcionarios de apoyo directo encargados del examen en la sede, señalando posibles esferas de problema que requieren mayor análisis y, en algunos casos, la aplicación de medidas rectificadoras. Por último, trata también de: a) aumentar la credibilidad del sistema de autoevaluación de la ONUDI; b) facilitar la supervisión del sistema con miras a su perfeccionamiento y cumplimiento; c) ayudar a la División de Operaciones Industriales a establecer y mantener normas de evaluación adecuadas, incluso la retroinformación oportuna del parecer de la sede a los funcionarios destacados sobre el terreno; d) identifica proyectos "problemáticos" para que reciban atención de la dirección superior de la División de Operaciones Industriales; y e) sugiere, según sea necesario, la necesidad de iniciar una reformulación, un rediseño o una evaluación en profundidad del proyecto. El formulario permite indicar cuándo parecen no haberse aplicado sobre el terreno normas aceptables de evaluación. A continuación se resumen las más importantes, incluso sugerencias para que las tengan en cuenta el funcionario de apoyo directo y del funcionario encargado de la revisión final, esto es, el jefe de la subdivisión o el jefe de la sección. Mayor información, asesoramiento o asistencia puede solicitarse directamente a la Dependencia de Evaluación.

Observaciones y sugerencias generales

Fecha

Funcionario de la Dependencia de Evaluación (DCP)

1/ Formularios análogos se utilizan para las actividades de evaluación final (IEP/F) y de capacitación colectiva (IEP/CC). Véase el párrafo 8.1.5.1 del Manual de la ONUDI sobre Diseño y Evaluación (UNID /PC.31/Rev.1) sobre "Normas y cumplimiento de normas".

Observaciones y sugerencias generales - continuación

Parte I: Portada

- Faltan datos de identificación.
- Falta la fecha de la próxima revisión tripartita.
- Faltan datos de los participantes.

Parte II: Objetivo y función del proyecto

- No se enuncia el objetivo.
- El enunciado del objetivo del proyecto es: vago.
 no refleja la función del proyecto.
 se confunde con otros elementos de diseño del proyecto.
- No se indica la función principal.
- La función principal como está indicada, es contradictoria con los enunciados del objetivo y de los resultados.

Parte III: Análisis por el personal del proyecto de los resultados obtenidos hasta la fecha

A. (sólo para proyectos de desarrollo institucional)

Resultados 2/

1 2 3 4 5 6 7 8

- no figura el enunciado de los resultados
- el enunciado de los resultados es insuficiente
- no se indican la magnitud, el tipo y la calidad previstas
- no se indica, o se describe de una forma insuficiente, la situación actual del proyecto
- no se indican datos correspondientes a factores internos o externos a pesar de haber demoras evidentes en el proyecto
- los datos sobre servicios que ya se están prestando son insuficientes
- no se sugieren "medidas" respecto a los problemas indicados
- no está verificada la comprobación de progresos realizados
- la comprobación no es compatible con los datos suministrados
- la estimación de probabilidades no está corroborada por los progresos comunicados hasta la fecha

B. (para todos los demás proyectos)

Resultados 2/

1 2 3 4 5 6 7 8

- no figura el enunciado de los resultados
- la situación actual del proyecto se describe de forma insuficiente
- no se indican datos correspondientes a factores internos o externos a pesar de haber demoras evidentes en el proyecto
- no se describen los beneficios para el usuario final aunque el resultado está por resaltarse
- no se sugieren "medidas" respecto a los problemas indicados
- no está verificada la comprobación de los progresos realizados
- la comprobación no es compatible con los datos suministrados
- la estimación de probabilidad no está corroborada por progresos comunicados hasta la fecha

2/ Añádase otra página si hay más de ocho resultados.

Parte IV A y B: Análisis de la eficacia potencial por el Asesor Técnico Principal/Coordinador Nacional del proyecto

- No se mencionan factores externos aunque parece haber problemas para que los resultados sean utilizados por los usuarios finales a que se destinan.
- No se sugieren medidas adicionales de la ONUDI.
- No se presenta ninguna comprobación general.
- La comprobación general no es compatible con los progresos realizados hasta la fecha o no está corroborada de alguna otra forma.

Parte V: Comprobación por el Alto Asesor Industrial Extrasede

- No figuran datos sobre la revisión tripartita anterior.
- No se hace ninguna recomendación con respecto a la participación de la ONUDI en la próxima reunión de revisión tripartita.
- No se suministra información sobre una evaluación en profundidad.
- No se indica o explica de forma adecuada ningún acuerdo (desacuerdo) con el análisis del Asesor Técnico Principal/Coordinador Nacional del Proyecto.
- No se hace ninguna observación sobre cuestiones para la próxima revisión tripartita.
- No aparece ninguna comprobación general.

Para su consideración por la División de Operaciones Industriales

MEDIDAS RECOMENDADAS POR LA DEPENDENCIA DE EVALUACION DE LA DIVISION DE COORDINACION DE POLITICAS:

- Devuélvase el IEP al Alto Asesor Industrial Extrasede/Asesor Técnico Principal para que se vuelva a presentar lo antes posible de conformidad con las instrucciones y directrices.
- Si las sugerencias de la Dependencia de Evaluación de la División de Coordinación de Políticas que figuran en la página 1 son aceptables, incorpórense en las observaciones del oficial de apoyo directo sobre el IEP.
- Tómense medidas para volver a formular y especificar las descripciones de los resultados, y preséntense en la próxima revisión tripartita.
- Felicítase al Asesor Técnico Principal/Coordinador Nacional del Proyecto por la buena calidad del IEP.
- Felicítase al Alto Asesor Industrial Extrasede por su intervención en esta evaluación.

Lista guía para identificar factores de cumplimiento importantes <u>1/</u>	Cumplimiento comparado con previsiones				
	No se aplica	Inferior a lo previsto	Como estaba previsto	Mejor de lo previsto	Verifíquese si es importante
ASPECTOS TECNICOS					
1. <u>Personal</u>					
a. Descripciones de empleo apropiadas a las necesidades del proyecto o locales					
b. Calificaciones de los expertos comparadas con las descripciones de empleo					
c. Adecuación de los servicios de expertos internacionales a las necesidades del proyecto o locales					
d. Capacidad del personal internacional para transmitir conocimientos al personal local					
e. Asimilación de conocimientos por el personal nacional					
f. Disponibilidad de personal local técnicamente calificado					
g. Años-hombre de la ONUDI disponibles					
h. Años-hombre del Gobierno disponibles					
Otros factores y/u observaciones:					
2. <u>Enfoque del proyecto</u>					
a. Cantidad suficiente de la financiación del proyecto					
b. Cantidad suficiente de la financiación gubernamental					
c. Apropiado para la función del proyecto (finalidad)					
d. Apropiado para las necesidades y la demanda locales					
e. Apropiado para las condiciones culturales y tecnológicas locales					

1/ Si se compara el bajo rendimiento con la columna de "importante", se facilitará la identificación de factores que requieren mayor análisis.

Lista guía para identificar factores de cumplimiento importantes 1/	Cumplimiento comparado con previsiones				
	No se aplica	Inferior a lo previsto	Como estaba previsto	Mayor de lo previsto	Verifíquese si es importante
2. <u>Enfoque del proyecto</u> (cont.)					
f. Efecto multiplicador o difusor de los conocimientos técnicos suministrados					
g. Complementariedad con otros conocimientos técnicos existentes/suministrados					
h. Idoneidad de la institución nacional de contraparte					
i. Disponibilidad de datos/estadísticas fiables					
Otros factores y/u observaciones:					
3. <u>Equipo</u>					
a. Calidad del equipo adquirido con recursos internacionales					
b. Capacidad local de para mantener/ reparar el equipo del proyecto					
c. Calidad del equipo adquirido/disponible con cargo a recursos gubernamentales					
d. Adecuación del equipo a las necesidades tecnológicas locales					
e. Oportunidad de la recepción del equipo necesario					
f. Instalación/utilización del equipo					
g. Complementariedad entre el equipo y la capacitación					
h. Complementariedad entre el equipo y los conocimientos técnicos					
Otros factores y/u observaciones:					
4. <u>Capacitación</u> (en el trabajo y mediante becas)					
a. Adecuación de la capacitación a los antecedentes de los capacitandos					
b. Adecuación de la capacitación a los cargos asignados a los capacitandos					

Lista guía para identificar factores de cumplimiento importantes 1/	Cumplimiento comparado con previsiones				
	No se aplica	Inferior a lo previsto	Como estaba previsto	Mejor de lo previsto	Verifíquese si es importante
4. <u>Capacitación</u> (cont.)					
c. Adecuación de la capacitación a las necesidades locales					
d. Adecuación de la capacitación a las condiciones culturales/tecnológicas locales					
e. Duración de la capacitación					
f. Adecuación de la institución de capacitación (sólo para la capacitación mediante becas)					
g. Oportunidad de que los capacitandos apliquen sus nuevos conocimientos					
h. Adecuación de los manuales/materiales docentes					
i. Complementariedad entre capacitación y conocimientos técnicos					
j. Rotación de los capacitandos (en el trabajo)					
k. Rotación de los becarios					
l. Disponibilidad de capacitandos/candidatos a becas calificados					
m. Regreso de los becarios a cargos relacionados con el proyecto					
Otros factores y/u observaciones:					
PERSONAL					
1. <u>Personal de la ONUDI o internacional</u>					
a. Percepción del objetivo del proyecto/conformidad con el mismo					
b. Percepción de los planes/enfoque/conformidad con los mismos					
c. Adhesión al programa y calendario de trabajo					
d. Disponibilidad/continuidad de personal directivo para el proyecto					

Lista guía para identificar factores de cumplimiento importantes <u>1/</u>	Cumplimiento comparado con previsiones				
	No se aplica	Inferior a lo previsto	Como estaba previsto	Mejor de lo previsto	Verifíquese si es importante
1. <u>Personal de la ONUDI o internacional</u> (cont.)					
e. Disposición a trabajar fuera del lugar de destino					
Otros factores y/u observaciones:					
2. <u>Personal gubernamental</u>					
a. Percepción del objetivo del proyecto/conformidad con el mismo					
b. Percepción de los planes/enfoque/conformidad con los mismos					
c. Adhesión al programa y calendarios de trabajo					
d. Disponibilidad/continuidad de personal directivo para el proyecto					
e. Disposición a trabajar fuera del lugar de destino					
f. Cuantía suficiente de los sueldos y subsidios					
3. Personal calificado que permanecerá en cargos del proyecto					
Otros factores y/u observaciones:					
APOYO DE GESTION/ADMINISTRATIVO					
1. PNUD					
a. Apoyo para la preparación del documento/revisiones del proyecto					
b. Claridad/carácter apropiado de las orientaciones de procedimiento					
c. Suministro oportuno de fondos para el proyecto					
2. Atención a solicitudes de asistencia					

Lista guía para identificar factores de cumplimiento importantes 1/	Cumplimiento comparado con previsiones				
	No se aplica	Inferior a lo previsto	Como estaba previsto	Mejor de lo previsto	Verifíquese si es importante
1. PNUD (cont.)					
e. Orientación respecto a trámites locales de procedimiento					
f. Apoyo para la contratación de personal local					
g. Apoyo para la selección de consultores locales					
h. Apoyo para obtener suministros					
i. Apoyo para otorgar subcontratos					
j. Pago de sueldos/subsidios/desembolsos					
k. Orientación sobre la situación local en materia de política/instituciones					
l. Coordinación con proyectos conexos					
m. Asistencia en negociaciones y contactos con el Gobierno					
Otros factores y/u observaciones:					
2. <u>Sede de la ONUDI</u>					
a. Apoyo para la preparación de las partes técnicas de los textos preliminares de documentos de proyecto					
b. Apoyo para la elaboración del enfoque técnico					
c. Adecuación general del apoyo directo técnico					
d. Apoyo para la preparación de documentos/revisiones de proyecto					
e. Orientación/asistencia en materia de metodología de diseño/evaluación					
f. Claridad/carácter apropiado de las directrices en materia de procedimiento					
g. Suministro oportuno de fondos para el proyecto					

Lista guía para identificar factores de cumplimiento importantes <u>1/</u>	Cumplimiento comparado con previsiones				
	No se aplica	Inferior a lo previsto	Como estaba previsto	Mejor de lo previsto	Verifíquese si es importante
2. <u>Sede de la ONUDI (cont.)</u>					
h. Respuesta a solicitudes de asistencia					
i. Apoyo para obtener suministros					
j. Apoyo para otorgar subcontratos					
k. Pago de sueldos/subsidios/desembolsos					
l. Orientación sobre la situación local en materia de política/instituciones					
m. Coordinación con proyectos conexos					
n. Contratación oportuna de personal internacional					
o. Adquisición oportuna del equipo					
p. Colocación oportuna de los becarios					
q. Respuesta oportuna a las comunicaciones					
r. Utilidad de las respuestas a consultas					
s. Orientación en materia de políticas y procedimientos					
t. Asignación clara de facultades/responsabilidad en el proyecto					
Otros factores y/u observaciones:					
3. <u>Oficina del Alto Asesor Industrial Extrasede</u>					
a. Apoyo para la preparación de las partes técnicas de los textos preliminares de documentos de proyecto					
b. Apoyo para establecer y definir objetivos					
c. Apoyo para desarrollar el enfoque técnico					
d. Orientación acerca de los antecedentes del proyecto					

Lista guía para identificar factores de cumplimiento importantes <u>1/</u>	Cumplimiento comparado con previsiones				Verifíquese si es importante
	No se aplica	Inferior a lo previsto	Como estaba previsto	Mejor de lo previsto	
3. <u>Oficina del Alto Asesor Industrial Extrasede (cont.)</u>					
e. Orientación sobre la situación nacional en materia de política/instituciones					
f. Orientación sobre procedimientos y políticas de la ONUDI					
g. Orientación/asistencia sobre trámites administrativos locales					
h. Orientación/asistencia sobre metodología de diseño/evaluación					
i. Promoción/coordinación de contactos locales					
j. Respuestas a consultas					
k. Apoyo en la contratación de personal local					
l. Apoyo en la selección de consultores locales					
m. Apoyo para obtener suministros					
n. Apoyo para otorgar subcontratos					
o. Ayuda/apoyo de secretaría					
p. Pago de sueldos/subsidios/desembolsos					
q. Coordinación con proyectos conexos					
r. Asistencia por parte de oficiales auxiliares					
Otros factores y/u observaciones:					
4. <u>Gobierno</u>					
a. Suministro de servicios/instalaciones y equipo					
b. Disponibilidad de ayuda de secretaría					
c. Suministro de material/equipo de oficina					
d. Suministro de servicios de transporte					

Lista guía para identificar factores de cumplimiento importantes 1/	Cumplimiento comparado con previsiones				
	No se aplica	Inferior a lo previsto	Como estaba previsto	Mejor de lo previsto	Verifíquese si es importante
4. <u>Gobierno</u> (cont.)					
e. Suministro de instalaciones de almacenamiento					
f. Suministro de personal de contraparte					
g. Suministro de fondos					
h. Orientación acerca de trámites administrativos					
i. Apoyo para llevar a cabo trámites administrativos					
j. Mantenimiento y reparación del equipo					
k. Disponibilidad de funcionarios en materia de políticas y gestión					
Otros factores y/u observaciones:					
5. <u>Otros organismos participantes</u>					
a. Contratación oportuna del personal					
b. Adquisición/suministro oportunos del equipo					
c. Colocación oportuna de los becarios					
d. Respuestas oportunas a consultas administrativas					
e. Utilidad de las respuestas a consultas					
Otros factores y/u observaciones:					
FACTORES EXTERNOS					
a. Recepcividad del Gobierno a las modificaciones					
b. Continuidad de la política económica/social/industrial					
c. Puesta en vigor de la legislación pertinente					

Lista guía para identificar factores de cumplimiento importantes 1/-	Cumplimiento comparado con previsiones				
	No se aplica	Inferior a lo previsto	Como estaba previsto	Mejor de lo previsto	Verifíquese si es importante
FACTORES EXTERNOS (cont.)					
d. Apoyo por parte de las organizaciones de la industria					
e. Apoyo por parte de otras organizaciones (especifíquese -)					
f. Coordinación entre organismos gubernamentales					
Otros factores y/u observaciones:					

EVALUACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION COLECTIVA 1/

1.0 Introducción

1.1 La atención suele concentrarse en la organización y la ejecución de un programa de capacitación colectiva (PCC). 2/ Demasiado a menudo, el proceso de seguimiento y evaluación se relega a una posición de menor importancia o se pasa completamente por alto. Esto es un error. Uno de los aspectos más importantes de un programa de desarrollo de mano de obra es el seguimiento y la evaluación de la capacitación proporcionada y de sus efectos. En el presente apéndice, se intenta explicar por qué son importantes el seguimiento y la evaluación y cómo deben llevarse a cabo.

2.0 Por qué son importantes el seguimiento y la evaluación

2.1 El seguimiento y la evaluación de las actividades de capacitación tienen tres objetivos primordiales, a saber:

- ofrecer a los participantes un incentivo adicional para aplicar los conceptos, prácticas y técnicas que aprendieron en el PCC;
- determinar si el PCC logró o no su objetivo (objetivos); y
- proporcionar ideas y directrices para futuros programas.

2.2 ¿En qué forma estimula una visita de seguimiento a los participantes a aplicar los conceptos, prácticas y técnicas que han obtenido del PCC? Si los participantes saben que recibirán la visita de uno de los miembros de la organización de capacitación (OC), experimentan una presión psicológica para tener algunos resultados de que hablar a esta persona cuando venga.

2.3 ¿Alcanzó el PCC sus objetivos y metas? La experiencia ha demostrado que un PCC que fue disfrutado y apreciado por los participantes tal vez no haya logrado en realidad las metas y objetivos que se le fijaron. El hecho de que todos o casi todos los participantes hayan calificado el programa de "excelente" o "deficiente" no puede considerarse una medida absoluta del éxito o fracaso del mismo.

2.4 Para que un PCC tenga éxito, debe lograr el resultado deseado. Si, por ejemplo, el objetivo es producir una modificación en el comportamiento, entonces el hecho de que todos los participantes hayan ganado inmensamente en habilidades prácticas resulta secundario. El logro del objetivo principal simplemente del PCC no se determina midiendo "aprendizaje". Evidentemente, a fin de

1/ Adaptado de un documento publicado en marzo de 1978 por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos titulado "Handbook on Management Development Workshops for Applied Research Institutes", preparado por el Instituto de Investigaciones de Denver.

2/ Para los fines de la ONUDI, un PCC incluye capacitación en el trabajo, cursos prácticos, seminarios y actividades colectivas organizadas análogas con el propósito de transmitir nuevos conocimientos y aptitudes y modificar actitudes.

poder evaluar la "eficacia" del PCC es preciso contar con un conjunto claro y bien articulado de metas y objetivos de más alto nivel antes de iniciar el programa. Esto constituye de por sí mismo un control inapreciable del pensamiento que debe preceder al proyecto. La incapacidad para establecer un procedimiento de evaluación adecuado puede reflejar la falta de un conjunto bien definido de objetivos del PCC y un diseño de proyecto vago.

2.5 Los resultados de la evaluación deben utilizarse también como guía para la planificación de futuros PCC. Desde el punto de vista de la instrucción, todo curso, seminario o curso práctico deben considerarse como una experiencia de aprendizaje. Aunque el instructor conozca bien los temas y los materiales didácticos, debe tratar de ir más a fondo en los problemas de organización y ejecución del programa. Pasar por alto la experiencia anterior significa desperdiciar conocimientos valiosos.

2.6 Los organizadores e instructores de un PCC deben tener alguna idea de cuáles técnicas y procedimientos fueron eficaces, cuáles sesiones y visitas fueron productivas y cuáles no, qué elementos del programa provocaron una participación activa y cuáles no, qué procedimientos de organización contribuyeron a crear un ambiente de aprendizaje y cuáles fueron en desmedro de él. Estas experiencias, y muchas análogas, son sumamente útiles. Algunas pueden obtenerse durante el PCC y otras a lo largo del seguimiento. En muchos casos se observará que las experiencias obtenidas suelen ser aplicables a cualquier programa, y no sólo a aquellos del tipo que se acaba de terminar.

3.0 Técnicas de evaluación 3/

3.1 Hay una gran variedad de técnicas posibles para cada nivel de evaluación. Diversos factores determinan cuáles deben utilizarse:

- La índole de los objetivos de capacitación
- El diseño de la capacitación y los métodos de ésta
- La relación entre los instructores, organizadores, participantes y los superiores a estos últimos
- La financiación disponible y los objetivos del donante
- Las aptitudes de evaluación de los organizadores e instructores.

3.2 Cualquiera que sea la técnica que se emplee, debe diseñarse en forma tal que responda a las necesidades de cada proyecto. En otras palabras, no puede suponerse que un formulario de evaluación de un PCC se aplicará automáticamente a otro. Tampoco debe suponerse que una metodología de evaluación que resultó eficaz para un PCC pueda aplicarse a otro sin ninguna revisión o modificación. Fundamentalmente, es preciso comenzar cada vez de nuevo cuando se empieza a pensar en evaluar la eficacia de un PCC. 4/

3/ En las secciones 8.1.4 y 9.1.5 del presente manual (UNIDO/PC.31/Rev.1 véanse los requisitos, procedimientos y directrices especiales para la evaluación de la capacitación colectiva.

4/ El sistema de autoevaluación de la ONUDI está concebido para funcionar principalmente a los niveles de reacción y de aprendizaje, donde un enfoque uniforme es posible y tiene una buena relación costo-eficacia.

4.0 Evaluación cuantificada frente a evaluación no cuantificada

4.1 Los datos de evaluación pueden ser cuantificados -medidos, sistemáticos y numéricos- o no cuantificados -descriptivos, no sistemáticos. Tómese como ejemplo el problema siguiente: la necesidad de saber cuán útil encontraron los participantes una determinada sesión. Con un criterio no cuantificado se podría utilizar la siguiente pregunta de respuesta ilimitada:

¿En qué medida encontró usted útil esta sesión? _____

Cada persona responderá a esta pregunta de forma diferente. Algunos tal vez respondan simplemente "muy útil", mientras que otros darán una explicación larga y detallada de lo que piensan y opinan sobre esa sesión. Tales explicaciones pueden ser sumamente interesantes. Sin embargo, normalmente será difícil obtener una evaluación cuantitativa útil a partir de esos datos.

4.2 Un enfoque distinto sería utilizar la pregunta siguiente:

¿Le parece a usted que la utilidad de esta sesión fue:

muy buena? buena? satisfactoria? deficiente?

Ello obliga al preguntado a elegir una de las respuestas formuladas. La ventaja es, por ejemplo, que así se puede afirmar que, de 20 participantes, 10 (50%) evaluaron la utilidad del contenido de la sesión como muy buena; cinco (25%) dijeron que era buena; tres (15%) que era satisfactoria; y los dos restantes (2%) que era deficiente. Si bien este enfoque permite una evaluación cuantitativa de la utilidad de la sesión, no es seguro que el término "bueno", por ejemplo, tenga el mismo significado para todos los participantes.

4.3 Un tercer enfoque cuantitativo podría utilizar la pregunta siguiente:

¿Cómo calificaría usted la utilidad de esta sesión en la escala siguiente?

Completamente
inútil

1 2 3 4 5 6 7 8

Sumamente
útil

En este caso, cada participante da una calificación a la sesión de acuerdo a una escala de 1 a 8, por lo cual resulta relativamente simple sumar todas las calificaciones y dividir las por el número de participantes para obtener una calificación media. Pero también aquí no es seguro que los números tengan el mismo significado para todos los participantes.

4.4 Además, hay que procurar que los resultados se interpreten correctamente. Por ejemplo, cada uno de los diez participantes en una determinada sesión puede dar a ésta la calificación 4 en la escala precedente. La calificación media también será 4. Sin embargo, si el mismo grupo de participantes hubiera dado a la sesión cinco calificaciones de 1 y cinco de 7, resultaría la misma calificación media; pero el significado sería, evidentemente, muy diverso del anterior.

4.5 En muchos casos, es conveniente proporcionar al participante no sólo un formulario de evaluación cuantitativa, sino también la oportunidad de añadir sus observaciones no sistemáticas con respecto a cada sesión y a todo el programa.

5.0 Tipos de evaluación

5.1 La evaluación de una capacitación colectiva puede efectuarse en cuatro niveles:

- El nivel de reacción
- El nivel de aprendizaje
- El nivel de comportamiento
- El nivel funcional

5.2 El nivel de reacción

5.2.1 En este nivel, se obtiene y analiza la reacción de los participantes y de los instructores con respecto a a) cada una de las sesiones y b) todo el programa. Esas evaluaciones del nivel de reacción pueden efectuarse al término de cada sesión y al final del PCC. Desde un punto de vista de la reunión de información, es razonable pedir la evaluación al término de cada sesión, pues el material está fresco en la mente de los participantes. Además, hay menos peligro de que la evaluación de una sesión determinada sea arbitraria o quede oscurecida por una evaluación general. Por otra parte, si se pide a los participantes que completen demasiados cuestionarios y evaluaciones personales tal vez se fastidien y respondan superficialmente a los formularios de evaluación. Teniendo todo en cuenta, la experiencia ha mostrado que el proceso de evaluación no debe esperar hasta que se termine el curso práctico, sino que debe efectuarse a lo largo del programa, a la terminación de los distintos sectores o secciones del curso. Esto es especialmente importante en PCC nuevos, en que la retroinformación inmediata a los planificadores e instructores puede ser fundamental para la rectificación del camino emprendido.

5.2.2 Considerando en primer lugar las evaluaciones por los participantes en el nivel de reacción, en lo que se refiere a cada sesión en particular, podrían evaluarse los factores siguientes:

- Utilidad de la sesión
- Calidad de la instrucción-lógica de la presentación, profundidad y claridad
- Aplicabilidad de los métodos de capacitación
- Utilidad de los materiales de información
- Claridad del enunciado de los objetivos de la sesión
- Grado en que se lograron los objetivos enunciados
- Calidad y magnitud de la participación de los participantes
- Manera como podría perfeccionarse la sesión

5.2.3 En lo que se refiere a la evaluación de todo el programa, pueden utilizarse la mayor parte de dichos factores. Sin embargo, pueden añadirse los puntos siguientes:

- Idoneidad de los servicios e instalaciones
- Satisfacción con la organización general
- Hasta qué punto las diversas sesiones constituyeron un programa coherente
- Maneras como podría perfeccionarse el curso práctico.

5.2.4 Por supuesto, se puede preguntar cuánto y cómo se desee. Por ejemplo, en una evaluación se pidió a los participantes que calificaran -con las notas de excelente, bueno, regular, mediocre o deficiente- 16 aspectos de cada sesión, a saber: preparación, iniciación, objetivo, tema, ambiente, participación, adhesión al tema, preguntas, contribución propia del instructor, ritmo de la discusión, control del grupo, resúmenes intermedios, tablero o preparación de gráficos, resumen final, clausura y logro de objetivos. Si bien cada uno de estos puntos es válido -desde el punto de vista de la evaluación- debe procurarse que el enfoque que se adopte no aplaste el entusiasmo de los participantes.

5.2.5 En este punto, conviene hacer una advertencia. La evaluación de cualquier programa por sus participantes no es nada más que el conjunto de sus "opiniones". Es poco probable que un PCC satisfaga a todos en todo momento. En consecuencia, cabe esperar que la evaluación incluso de la sesión más eficaz por los participantes, contenga algunas observaciones negativas o desfavorables. La evaluación no debe considerarse una afirmación absoluta del éxito o del fracaso de la sesión. Más bien debe tomarse como una fuente de orientación para futuras sesiones.

5.2.6 El instructor (instructores) tal vez tenga, lo que es bastante natural, una perspectiva diferente de la utilidad de cada una de las sesiones y del programa en general. En efecto, conoce mejor los objetivos concretos y los resultados que se desean del curso práctico. Su evaluación -sea de cada una de las sesiones o de todo el PCC- se concentrará por supuesto en muchas de las mismas cuestiones que la de los participantes, a saber:

- ¿Hasta qué punto tuvo éxito el programa? Si no tuvo éxito, ¿qué anduvo mal?
- ¿Era adecuado el método de capacitación?
- ¿Eran útiles los materiales de información?
- ¿Qué nivel tenían los participantes?
- ¿Qué nivel y magnitud tuvo la participación de los participantes?
- ¿Fueron satisfactorios los servicios e instalaciones?
- ¿Contribuyó eficazmente cada una de las sesiones a todo el programa?
- ¿Se logró el objetivo enunciado?
- ¿Cómo podría perfeccionarse el programa?

5.3 Nivel de aprendizaje

5.3.1 En este segundo nivel de evaluación, se trata de medir hasta qué punto los participantes aprendieron o asimilaron el contenido del PCC, es decir, si adquirieron conocimientos, aptitudes o actitudes especiales con respecto al tema. Esta evaluación incumbe a los instructores y organizadores del PCC. No obstante, al preparar una evaluación de aprendizaje, el instructor debe procurar no limitarse simplemente a medir la capacidad de los participantes para memorizar la información. Hay una enorme diferencia entre la capacidad de memorizar y repetir el material y la facultad de comprender el concepto y aplicar en qué se basa la información. En consecuencia, para que una evaluación sea útil, debe concentrarse también en el nivel de comprensión de los participantes.

5.3.2 De manera análoga a las evaluaciones de reacción, las evaluaciones a nivel de aprendizaje pueden también efectuarse al final de cada sesión o al final de todo el PCC. Sin embargo, en este caso habría razones más sólidas

para esperar hasta el final del programa, dado que, para entonces, el participante habrá recibido todos los materiales y habrá tenido ocasión de organizarlo en un marco coherente.

5.3.3 ¿Qué forma debe asumir la evaluación a nivel de aprendizaje? No se sugiere que se exija un examen en debida forma al final del programa, salvo que el objetivo sea otorgar un diploma que certifique el logro de un nivel determinado de conocimientos. Sin embargo, se propone que, utilizando una variedad de técnicas así tradicionales como innovadoras, que van desde una revisión oral de los conceptos clave hasta un análisis escrito de situaciones prácticas que encierren los conceptos más fundamentales, podría hacerse algún tipo de evaluación del aprendizaje, sea de cada participante o de todo el grupo.

5.3.4 Se sugiere que, al preparar esta evaluación, el instructor considere cada una de las sesiones y determine qué factores, a su juicio, debería haber aprendido un participante medio como consecuencia del programa. ¿Qué se entiende por un nivel aceptable de comprensión? A la luz de esta reflexión debe establecerse alguna forma de medición directa o indirecta a fin de determinar si los participantes alcanzaron o no el nivel aceptable. Si no lo alcanzaron, acaso deban efectuarse revisiones del PCC antes de repetir el programa.

5.4 Los niveles de comportamiento y funcional

5.4.1 En el nivel de comportamiento, la evaluación procura determinar hasta qué punto la capacitación provocó una modificación en el comportamiento. Sin embargo, esta evaluación es mucho más complicada, dado que deben considerarse dos aspectos adicionales, a saber: la distancia y el tiempo. La evaluación, algo arbitrariamente, puede efectuarse en tres momentos a fin de determinar:

- Modificaciones inmediatas en los conocimientos, aptitudes y actitudes de los participantes que pueden afectar su comportamiento y que pueden identificarse inmediatamente a la terminación del PCC.
- Modificaciones intermedias en el comportamiento real de trabajo, del participante, causadas por el programa
- Modificaciones a largo plazo y a nivel más elevado en el funcionamiento parcial o total de la organización causadas por modificaciones en el comportamiento de trabajo anterior del participante. La comprobación se suele hacer en términos de ejemplos anecdóticos de modificaciones de organización y sus relaciones causales con el desarrollo industrial, si bien pueden aplicarse mediciones más cuantitativas, tales como el porcentaje de los ingresos de un instituto derivado de contratos como índice de la viabilidad de la institución, siempre que las modificaciones puedan atribuirse con seguridad a la experiencia de capacitación obtenida por un participante.

5.4.2 La evaluación a nivel de comportamiento forma parte del seguimiento del PCC y recibe influencia directa de éste. La experiencia sugiere que, para aumentar las posibilidades de evaluación positiva en este nivel, a) se haga saber al participante durante la capacitación que se efectuará esta actividad de seguimiento, y b) el superior jerárquico del participante intervenga activamente en la evaluación. El motivo de la primera condición ya se ha señalado; la justificación de la segunda puede, en parte, ser algo más sutil.

5.4.3 Evidentemente, si el participante sabe que será evaluado a nivel de comportamiento por un director del PCC y por su superior jerárquico, procurará que la evaluación resulte positiva, es decir, tratará de aplicar los conceptos, prácticas y técnicas que aprendió. El posible aspecto sutil de la segunda condición indicada es que, bastante a menudo, es poco lo que puede hacer el participante para poner en práctica las ideas del PCC a menos que su jefe lo respalde. En efecto, en muchos países en desarrollo, una persona no se atrevería ni siquiera a sugerir modificaciones a su superior sino se le pide que lo haga; he aquí, pues, el motivo para que el jefe intervenga en la evaluación. A fin de evaluar al participante, el superior jerárquico ha de saber qué es lo que el participante está tratando de aplicar; por consiguiente, debe invitar al participante a explicar qué conceptos ha aprendido en su capacitación y cómo podrían aplicarse. Uno de los directores del PCC debe también hacer saber al superior jerárquico qué es lo que se trata de determinar. Esta práctica de hacer intervenir al superior jerárquico en la evaluación tiene el efecto de ejercer también sobre él una presión psicológica para poner en práctica las ideas que el participante trajo a su organización al regresar del curso práctico.

5.4.4 A continuación figuran consideraciones especiales para los tres puntos de evaluación:

- a) Para la evaluación inmediata, el superior jerárquico o el supervisor del participante debe recibir el material de evaluación antes del regreso del participante o lo más pronto posible después. Como debe ser práctica corriente que el supervisor examine un PCC con su subordinado cuando éste regresa, puede aprovecharse ese momento para la evaluación de comportamiento inmediata. La entrevista debe ser indirecta; por ejemplo, el supervisor no debe preguntar: ¿cómo han cambiado sus actitudes? o bien, ¿cuánto aprendió? En cambio, el diálogo debe concentrarse en la utilidad del PCC como experiencia de aprendizaje y su pertinencia para los problemas corrientes. De esta manera, el supervisor podrá hacerse una idea clara del aumento de conocimientos, modificaciones de actitud, etc. A esta entrevista ha de seguir la observación durante un tiempo para ver si el participante aplica efectivamente los conocimientos y aptitudes desarrollados en el PCC y si la mejora de sus actitudes se traduce en modificaciones de comportamiento.
- b) La evaluación intermedia debe concentrarse más en la observación del comportamiento del participante en la situación de trabajo. Los materiales necesarios para efectuar esta evaluación deben obrar en poder del supervisor aproximadamente tres meses después de terminado el PCC. Hasta entonces, el supervisor habrá tenido oportunidad suficiente para evaluar el comportamiento del participante. Si se espera más de tres meses, hay una probabilidad creciente de que la situación de trabajo cambie hasta tal punto, que la evaluación se haga imposible. La observación por parte del supervisor puede llevar varias semanas, y tal vez culmine en una revisión en presencia del participante, su supervisor, y uno de los directores del curso práctico. ¿Puede el superior jerárquico notar alguna modificación efectiva en el comportamiento del participante? ¿Se resuelven los problemas o situaciones de manera más expedita, más rápida o más eficaz que antes de la experiencia del participante en el PCC?

- c) En una evaluación a largo plazo deben observarse las modificaciones en el funcionamiento total o parcial de la organización, ocasionadas por modificaciones en el comportamiento del participante a raíz del PCC. Aquellas modificaciones serán las más difíciles de aislar y medir. Es preciso comprender correctamente, con bastante antelación, los resultados a largo plazo a más alto nivel que podrían resultar. Si el PCC contó con la participación de un gran número de personas de la misma organización, y se concentró en una reorganización fundamental o en la aplicación de nuevos procedimientos de gestión o de una nueva tecnología, entonces tal vez sea una actitud realista prever resultados a largo plazo y, en consecuencia, prepararse para medirlos. Si, al contrario, solamente una o dos personas asistieron a un PCC que versaba sobre conocimientos muy generales, sería poco realista esperar que se podrían medir resultados de organización o de funcionamiento a largo plazo. Este tipo de evaluación debe llevarse a cabo en cualquier momento después de seis meses, según sea la índole de los factores que se utilicen para la medición. Si, por ejemplo, el factor de medida será la pertinencia de una actividad de investigación, tal vez sea posible efectuar esta evaluación seis meses después de terminado el PCC. En cambio, con otros factores de medida, p. ej., aumento del número de contratos, tal vez se requiera un período más largo antes que pueda observarse alguna modificación susceptible de medición.

5.5 Un sistema general de evaluación de la capacitación colectiva abarcaría las evaluaciones especiales que se indican a continuación:

ELEMENTOS DE EVALUACION

Tipo de evaluación Con intervención de	Evaluación de reacción	Evaluación de aprendizaje	Evaluación de comportamiento y funcional		
			Inmediata	Intermedia	A largo plazo
Participantes	X				
Organizadores e instructores	X	X	X	X	X
Superiores jerárquicos			X	X	X

5.5.1 ¿Por qué es deseable un sistema de evaluación tan complicado y extenso? Lo ideal es que todos los participantes en el PCC tengan una evaluación de reacción positiva -esto es, que queden favorablemente impresionados por todos los aspectos del programa; una evaluación de aprendizaje positiva -es decir, que hayan asimilado la información; y una evaluación de comportamiento positiva -esto es, que su desempeño en el trabajo mejore inmediatamente en el período intermedio, y que el rendimiento de toda la organización se beneficie con la asistencia de los participantes al PCC. Sin embargo, esto no sucede siempre. Un participante tal vez tenga una reacción positiva pero no consigue aprender, o tal aprenda pero no aplica lo aprendido en la situación de trabajo.

En consecuencia, una evaluación únicamente de la reacción de los capacitandos al PCC, o sólo a los niveles de reacción y de aprendizaje, tal vez no permita conocer más que resultados y modificaciones superficiales.

5.5.2 An algunos casos, quizá sea innecesario, demasiado costoso de dinero o de tiempo, o imposible, evaluar los resultados de un PCC en cada uno de los cuatro niveles o en todos ellos. Por ejemplo, una forma muy sencilla de capacitación para lograr un resultado concreto tal vez no requiera una evaluación detallada, ya que el resultado acaso sea evidente y directamente mensurable. Lo mismo podría suceder en una actividad única, que probablemente no se repita. En el caso de un PCC muy complicado, con objetivos amplios o mal definidos, tal vez sea imposible evaluar a los niveles intermedio y de largo plazo. Por último, las evaluaciones de comportamiento pueden ser difíciles de analizar por la falta de información (datos de partida) con respecto al nivel de rendimiento anterior al PCC. Por ejemplo, después del PCC, una situación determinada se manejó correctamente un 54% de las veces. ¿Esto es positivo o negativo?. Si antes de la capacitación la cifra era de 23%, habría que decir que el PCC tuvo éxito. Pero, si antes de la capacitación la cifra era de 63%, habría motivo para poner en duda la eficacia del PCC.

5.5.3 Evidentemente, la evaluación a nivel funcional es la más costosa, la más difícil de organizar y la que lleva más tiempo. No está sujeta a normalización y, debido a las muchas variables que entran en juego y a que suele faltar un grupo de control, queda librada en gran parte al criterio del evaluador. No obstante, en determinadas condiciones puede ser necesaria esa actividad para justificar la financiación de un PCC que continúa. La metodología, inevitablemente, debe ajustarse al programa de que se trate y a las restricciones que se presenten.

6.0 Beneficios adicionales

6.1 Demasiado a menudo, una vez que los participantes en un programa de capacitación parten después de la última sesión, cada uno se dedica a la tarea siguiente que le corresponde. Esto, si bien es comprensible, resulta deplorable. Pueden perderse así algunos de los beneficios principales del PCC.

6.2 Estos beneficios principales serían un estímulo adicional al participante para que ponga en práctica lo que ha aprendido en el PCC, retroinformación sobre la eficacia del programa, e ideas para organizar y dirigir mejor los futuros PCC. Además, muchos directores de PCC mantienen regularmente contacto con sus antiguos capacitandos a fin de:

- Identificar oportunidades de ulterior asistencia para formación o desarrollo, p. ej., PCC de seguimiento
- Identificar situaciones en que pueda proporcionarse ulterior asistencia en cuanto a aplicación directa del contenido del PCC, p. ej., un seminario o un proyecto de cooperación técnica en el país
- Obtener de los participantes anteriores información de casos y materiales didácticos para utilizarlos en futuros PCC

- Obtener oportunidades para que futuros participantes en PCC realicen tareas prácticas, ejercicios, etc., en las organizaciones de participantes anteriores (CTPD)
- Proporcionar a los participantes en el PCC materiales complementarios, información, etc.
- Proporcionar a los donantes información útil para justificar la financiación de futuros PCC del mismo tipo o de otros análogos.

6.3 Los participantes en cualquier PCC representan un acervo de ideas, información y apoyo. Al organizador competente incumbe saber aprovechar plenamente este recurso.

UNDP/CFM/VI - SECCION 4. EVALUACION DE DETERMINADOS
PROYECTOS EN CURSO 1/

Generalidades

1. Un estudio o evaluación en profundidad de un proyecto, en la forma y el momento en que se requiera, constituye un proceso tripartito que se emprende en virtud de un acuerdo celebrado entre el Gobierno, el organismo de ejecución y el PNUD. Debe limitarse al mínimo esencial para la mejora o el seguimiento del proyecto de que se trate, para las necesidades de los gobiernos y para el perfeccionamiento del programa.

2. La evaluación puede quedar acordada durante la formulación de un proyecto, y consignarse en el documento del proyecto, o bien puede mostrarse necesaria durante el proceso de supervisión y revisión o por iniciativa del Gobierno, del PNUD o de la sede del organismo. Circunstancias en que una evaluación puede estimarse necesaria o deseable incluyen las siguientes:

- a) cuando, durante la formulación del proyecto, se prevea que será necesaria una revisión intermedia o al final de una fase;
- b) para comprobar la marcha de proyectos como parte de la preparación de una programación de país o la revisión de un programa nacional;
- c) para facilitar la solución de problemas persistentes en un proyecto;
- d) para facilitar, por ejemplo en un proyecto complejo, la formulación de recomendaciones finales al Gobierno;
- e) para determinar los motivos del éxito sobresaliente, o del fracaso sobresaliente de un proyecto, cuando el conocimiento de esos motivos es importante para actividades que exceden el marco del proyecto mismo.

3. La evaluación deben efectuarla tres partes, dentro de lo posible con el personal propio de que disponen en el país, después de consultar previamente con las sedes del PNUD y del organismo. Cuando la evaluación requiere conocimientos técnicos adicionales, o la opinión de personas que no intervinieron directamente en la ejecución del proyecto, debe hacerse participar en la evaluación a funcionarios de las sedes del organismo de ejecución y del PNUD, o a los consultores que éstos elijan.

4. La evaluación de un proyecto abarca los aspectos expuestos en el Apéndice I "Principios generales para examinar los progresos y la eficacia de un proyecto", y sigue en general, pero en mayor profundidad, el formato de la revisión tripartita (sección 2). No se limita a comprobar los resultados del proyecto y su

1/ Estas instrucciones y directrices que el PNUD tiene ahora en examen serán revisadas y actualizadas dentro de poco.

utilización, sino que examina también la concepción y el diseño del proyecto, así como su ejecución, en relación a las necesidades y objetivos del programa de desarrollo establecido por el Gobierno.

5. La evaluación de un proyecto, sea que se efectúe por representantes de las partes sobre el terreno, por una misión especial de evaluación o por un grupo mixto de funcionarios de la sede y extrasede, da lugar a un Informe de Evaluación. En el Anexo II figura un formato para este informe.

Misiones especiales

6. La utilización de misiones especiales de evaluación debe limitarse a los casos en que las partes convienen en que tal misión es indispensable.

7. Si la propuesta de la misión surge a nivel nacional, el Representante Residente lo transmite a las sedes del PNUD y del organismo, junto con un proyecto del mandato para ella. La propuesta de una misión de evaluación completa requiere un mandato basado en un esquema uniforme (Anexo I) y preparado en consulta con el Gobierno. El Representante Residente puede incluir, en su propuesta, sugerencias con respecto a las personas que deben integrar la misión o las calificaciones que deben poseer. También indica el calendario más conveniente para la misión.

8. Las sedes del PNUD y del organismo examinan la propuesta de misión y, si la aceptan, revisan y, si es necesario, modifican o completan el mandato propuesto; y el PNUD la transmite, por conducto del Representante Residente, al Gobierno para que manifieste su conformidad.

9. Este procedimiento se adapta a los casos en que la propuesta de misión parte de la sede del PNUD o del organismo. El PNUD y el organismo deciden, en estos casos, si la misión de evaluación la constituirán ambos conjuntamente o uno de ellos en nombre de ambos. La composición de la misión debe ser de índole tal, que permita un elemento considerable de evaluación cuasi independiente, mediante funcionario(s) o consultor(es) calificado(s) que no hayan intervenido directamente en la formulación y ejecución del proyecto. La misión puede, si así se conviene, estar constituida exclusivamente por tales personas. En cambio, y especialmente cuando la misión deba efectuar una evaluación completa y presentar recomendaciones detalladas con respecto a asistencia ulterior, puede estar constituida, en parte, por funcionarios de evaluación o consultores del PNUD y/o del organismo (responsables sobre todo de la evaluación del proyecto) y, en parte, por funcionarios de programación u operaciones del PNUD y/o del organismo (responsables sobre todo de proponer el tipo, la escala y la índole de una asistencia técnica, financiera o administrativa). Entre estos últimos pueden figurar el funcionario de zona del PNUD o el funcionario del organismo directamente interesado como supervisor en el proyecto, el que podrá, según el caso, ser miembro integrante de la misión o "asesor técnico" de ésta. La jefatura de la misión se determina en cada caso mediante consultas.

10. La misión puede ser una misión PNUD/organismo o, especialmente cuando se pide una evaluación completa, puede incluir funcionarios o expertos del Gobierno. En todo caso, se invita al Gobierno, por conducto del Representante Residente, a que designe uno o más funcionarios para que participen, hasta donde lo desee, en la misión. Las conclusiones y propuestas recomendaciones de la misión se examinan detenidamente con el Gobierno (no sólo con el ministerio técnico interesado,

sino también con la autoridad central de coordinación), y en la medida de lo posible se obtiene su asentimiento. El Representante Residente del PNUD y el representante del organismo en el país tienen normalmente un estrecho contacto con la misión, pero, si no es por acuerdo previo, no son miembros integrantes de la misma.

11. La misión, normalmente, presenta su informe al Representante Residente, que transmite copias al Gobierno, al PNUD y al organismo. Las observaciones que cualquiera de las partes juzgue necesarias se comunican a las demás por conducto del Representante Residente. El informe debe ajustarse al esquema que figura en el Anexo II.

12. Una misión de evaluación completa debe planificarse normalmente a base de algunos días de preparación previa, más 7 a 10 días hábiles sobre el terreno, más algunos días (sobre el terreno y/o en una de ambas sedes) para completar el informe. Esto da un total de dos hasta un máximo de tres semanas. Para un período más prolongado se requiere plena justificación.

13. Como la finalidad fundamental de la evaluación consiste en contribuir a que se logre la eficacia del proyecto mismo, todos los costos adicionales que ocasione el envío de la misión se cargarán al presupuesto del proyecto, en el capítulo de costos directos. El Representante Residente ha de preocuparse de que el necesario acuerdo del Gobierno con todos los aspectos de la evaluación, incluya explícitamente esta disposición financiera.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
ESQUEMA DE MANDATO PARA MISIONES ESPECIALES DE EVALUACION DE PROYECTO

Título MISION DE EVALUACION CONJUNTA PNUD/(Organismo) DEL PROYECTO
(Número del proyecto)

- - - (título completo del proyecto) - - -

Mandato

Antecedentes

Párr. 1 En esta sección se da una breve explicación del marco del proyecto seguida de información sobre cuándo fue aprobado por el Consejo de Administración; cuándo inició sus actividades; en qué circunstancias se decidió emprender una revisión; y qué autoridades decidieron, y cuándo, que debía efectuarse la revisión.

Alcance y objetivos de la revisión

Párr. 2 El párrafo siguiente debe incluirse en todos los casos:

"Los objetivos fundamentales de la revisión del proyecto son los siguientes:

- evaluarlo a fin de determinar en qué medida se están logrando sus finalidades inmediatas y qué eficacia ha tenido, o es probable que tenga, para ayudar al Gobierno a lograr los objetivos de desarrollo sectorial y/o nacional pertinentes;
- identificar los factores que pueden haber facilitado u obstaculizado el logro de las finalidades inmediatas y objetivos ulteriores del proyecto;
- hacer recomendaciones de medidas futuras."

"La Misión debe ser facultada para revisar todos los pasos de la formulación y ejecución del proyecto y hacer recomendaciones respecto a su futuro."

Párr. 3 Además del anterior enunciado general, el mandato puede incluir instrucciones relativas a aspectos especiales del proyecto que requieran atención particular. Esas instrucciones deben formularse de la manera siguiente:

Para cumplir estos objetivos, la Misión, en particular:

- a)
- b)
- c)

Estas instrucciones deben redactarse en forma tal que no traduzcan ningún juicio anticipado ni coarten de alguna otra forma la independencia de la Misión.

Si se pide a la Misión que indique el alcance de una asistencia ulterior del PNUD, puede suministrársele información normal sobre costos, etc., en relación a la instrucción especial de que se trate.

Composición de la Misión

Párr. 4 Debe enunciarse de la manera siguiente:

"La Misión estará integrada por las siguientes personas:

Nombre, cargo, departamento (subdivisión, programa o división), PNUD u organismo.

Nombre, cargo, departamento (subdivisión, programa o división), PNUD u organismo.

Nombre (consultor para el Administrador del PNUD o el organismo."

Párr. 5 El párrafo que viene a continuación tendrá el texto uniforme siguiente:

"Se invita al Gobierno de (país) a asociarse a la labor de la Misión."

Consultas sobre el terreno

Párr. 6 El párrafo que viene a continuación tiene el texto uniforme siguiente:

"La Misión mantendrá estrecho contacto con el Representante Residente (o Regional) del PNUD en (país)*, los organismos interesados del Gobierno, el director del proyecto y otros miembros del equipo internacional de expertos, el personal de contraparte asignado al proyecto, así como el personal (del organismo) destacado en el país."

La última parte de esta oración puede omitirse si el organismo interesado no tiene ningún funcionario destacado en el país.

Párr. 7 El último párrafo de esta sección tendrá el texto siguiente:

"Aunque la Misión ha de sentirse facultada para examinar con las autoridades competentes todo lo que sea pertinente a su labor, no está autorizada a contraer ningún compromiso en nombre del PNUD o de (organismo)."

* Se proporcionará la dirección.

Calendario e informe de la Misión

Párr. 8 En esta sección, las instrucciones deben referirse en primer lugar a lo siguiente: si los miembros de la Misión recibirán instrucciones especiales, en caso necesario, y dónde; dónde y cuándo se reunirán los miembros de la Misión en el país de que se trate; cuánto tiempo permanecerá la Misión en el país y dónde dará cuenta la Misión de su cometido (indicando cuáles miembros viajarán con este objeto, y a dónde).

Párr. 9 El último párrafo debe referirse al informe de la manera siguiente:

"La Misión preparará su informe de conformidad con lo indicado en el esquema que se adjunta. El informe debe completarse, dentro de lo posible, sobre el terreno, de modo que haya oportunidad de consultas adicionales, según sea necesario. Debe presentarse en su versión definitiva (no en texto preliminar) simultáneamente al PNUD y (al organismo). El PNUD y (el organismo), de mutuo acuerdo, presentarán el informe al Gobierno.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
ESBOZO DE INFORME (DE UNA MISION) DE EVALUACION DE PROYECTO

(Modelo de portada)

Número del proyecto

PAIS

TITULO DEL PROYECTO EN MAYUSCULAS

Informe (de la Misión) de Evaluación

Mes y año del informe

INDICE

	<u>Página</u>
RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	3
INTRODUCCION	4
PARTE I: EVALUACION DEL PROYECTO	
A. FORMULACION DEL PROYECTO	5
Finalidades y objetivos finales del proyecto	5
Perspectiva socioeconómica del proyecto	5
Diseño de proyecto	5
Análisis de medios y fines	5
B. EJECUCION DEL PROYECTO	6
Negociación del plan de operaciones	6
Insumos del PNUD/Organismo y su utilización	6
Contribución de contraparte del Gobierno	6
Ejecución de las actividades	6
C. RESULTADOS Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO	7
Resultados del proyecto y logro de sus finalidades	7
Contribución al logro de los objetivos finales	7
Seguimiento	7
PARTE II: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
A. CONCLUSIONES	7
B. RECOMENDACIONES	7
ANEXOS	
Mandato de la Misión	Anexo 1
(Los demás anexos, si los hubiere, deben numerarse sucesivamente)	
(Nota: las páginas de cada anexo deben numerarse por separado)	

RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta es una sección breve en que se exponen las conclusiones y recomendaciones principales de la revisión. El resumen debe indicar claramente hasta qué punto el Gobierno está de acuerdo con las recomendaciones de la Misión.

(Las páginas se numeran utilizando números romanos en minúsculas (i, ii, iii, etc.); los párrafos no se numeran.)

INTRODUCCION

En esta sección debe indicarse brevemente lo siguiente:

- cuándo y para qué finalidad se aprobó el proyecto;
- cuál es el Organismo de Ejecución;
- por qué se efectuó la evaluación;
- el mandato de la misión (con el texto completo en el Anexo I);
- los nombres de los miembros de la misión; y
- los lugares fundamentales visitados y las personas fundamentales consultadas (con una lista completa en un Anexo), con una expresión de reconocimiento por la cooperación y asistencia recibidas.

(La primera página de la Introducción es la página 1 del Informe; el primer párrafo es el párrafo 1. Los párrafos se numeran en forma consecutiva. La página 1 está a la derecha.)

PARTE I: EVALUACION DEL PROYECTO

A. FORMULACION DEL PROYECTO 1/

Finalidades y objetivos finales del proyecto

Las finalidades originales del proyecto, como figuran en el Documento del Consejo de Administración y en el plan de operaciones, así como cualquier modificación ulterior, se indican en su orden de importancia, si está expresado.

También se identifican los objetivos finales (resultados) que el proyecto debe ayudar a alcanzar. Estos son los objetivos de desarrollo sectorial/nacional relacionados con el proyecto, como se indican en la solicitud de asistencia del Gobierno, en el análisis de justificación del proyecto o en otros documentos del proyecto.

Perspectiva socioeconómica del proyecto

Debe efectuarse una revisión crítica del marco socioeconómico del proyecto en el momento en que se formuló y aprobó y de la evolución considerable que haya afectado esa perspectiva posteriormente. Deben examinarse los rasgos resaltantes del sector(es) y subsector(es) de que se trate, tomando nota de las principales características del programa para su desarrollo, y de la asistencia procedente de fuentes que no sean el PNUD.

Diseño de proyecto

Esta sección debe tratar aspectos del diseño de proyecto tales como claridad y precisión en la descripción de las finalidades del proyecto; claridad e integridad en la enumeración de las actividades del proyecto y en su relación con las finalidades de éste; especificación del alcance de las metas que se quiere lograr y del plazo para lograrlas; y escalonamiento de las actividades e insumos del proyecto. Sin embargo, un examen detallado de los defectos de diseño y de sus consecuencias, puede incorporarse en secciones subsiguientes del informe relativas a ejecución del proyecto y conclusiones de la evaluación.

Análisis de medios y fines 2/

Aquí el informe debe presentar un análisis de la manera como se concibió, al formularse el proyecto, la ayuda de éste para lograr los objetivos finales.

También pueden hacerse observaciones sobre la idoneidad, o lo contrario, del examen previo del proyecto y de los criterios que se aplicaron para efectuarlo.

1/ Aplíquense las normas de diseño, los términos y las definiciones que ahora se utilizan en todo el sistema y que figuran en el presente Manual.

2/ Consúltese la sección 9.2.2 del presente Manual.

B. EJECUCION DEL PROYECTO

Negociación del plan de operaciones

Deben señalarse las causas y las consecuencias de cualquier demora en la negociación del plan de operaciones. Si se designó un director del proyecto y/o se inició el trabajo sobre el terreno antes que se firmara el plan de operaciones; debe indicarse si esto contribuyó en algo a la ejecución del proyecto.

Insumos del PNUD, organismo y su utilización

Servicios de expertos: idoneidad, calidad, oportunidad y utilización.

Suministro de equipo: idoneidad, calidad, oportunidad y utilización.

Servicios de subcontratistas (si es aplicable): idoneidad, calidad y oportunidad.

Becas: idoneidad, conveniencia de los arreglos hechos, oportunidad y utilización.

Supervisión y control por el PNUD/Organismo: idoneidad.

Contribución de contraparte del Gobierno

Suministro de contraparte de locales y plantas: suficiencia, calidad y oportunidad.

Suministro de contraparte de equipo y servicios: suficiencia, calidad y oportunidad.

Suministro de contraparte de personal profesional: suficiencia, calidad y oportunidad.

Suministro de contraparte de personal administrativo: suficiencia, calidad y oportunidad.

Inscripción de estudiantes o capacitandos (si es aplicable): número suficiente, calidad y oportunidad.

Organismo de ejecución de contraparte: idoneidad y capacidad.

Aportaciones normativas del Gobierno: compromiso con el proyecto, suficiencia de las aportaciones normativas y oportunidad.

Supervisión por el Gobierno: nivel y suficiencia.

Ejecución de las actividades

Cada actividad que se enumera en la sección de formulación del proyecto debe examinarse en el mismo orden, señalando si se ha terminado a tiempo, si aún no está fijada su fecha de comienzo, si se ha demorado su iniciación, si está en

curso pero retrasada o por debajo del nivel previsto. Si la ejecución es menos que satisfactoria, es preciso indicar los motivos de ello, la medida correctiva adoptada y el grado de éxito de esta medida correctiva. Pueden incluirse en el examen recomendaciones de mejoras o modificaciones de las actividades.

C. RESULTADOS Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

Resultados del proyecto y logro de sus finalidades 3/

Los resultados de cada una de las actividades emprendidas por el proyecto deben resumirse mediante:

- una recapitulación de la meta fijada;
- una descripción de la medida en la que se ha alcanzado esa meta;
- una comprobación de la calidad del logro; y,
- un análisis de la manera y la medida en que los resultados de las diversas actividades han contribuido o están contribuyendo al logro de las finalidades inmediatas del proyecto.

Contribución al logro de los objetivos finales

Debe describirse hasta qué punto es probable que los resultados del proyecto sean eficaces para contribuir al logro de los objetivos finales, teniendo en cuenta los hechos ocurridos desde la aprobación del proyecto que influyan en la efectividad de éste.

Seguimiento

Debe hacerse un breve examen de la reacción del Gobierno a los datos y recomendaciones del proyecto y de la aplicación que les ha dado. En el caso de proyectos orientados a la inversión, el examen debe abarcar un análisis de la entrada de inversiones de capital o de la ausencia de tales inversiones, y de la idoneidad, o lo contrario, de la información producida por el proyecto para servir de base a decisiones en materia de inversión.

PARTE II: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

Las conclusiones de la evaluación con respecto a la formulación, ejecución y resultados del proyecto deben enunciarse concisamente.

B. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones deben, en lo posible, estar en relación con las conclusiones.

3/ Aplíquense los términos y definiciones que ahora se utilizan en todo el sistema y que figuran en el presente Manual.

BIBLIOGRAFIA ANOTADA SOBRE DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS

Publicaciones de la ONUDI

1. PC/DEV diciembre 1977 (Rev. 20 de mayo de 1982) UNIDO Guidelines for Preparation of Project Proposals (all sources of financing except UNDP/IPF).
2. Memorando interno de 20 de enero de 1982 del Sr. D.G.A. Butaev sobre Self-Evaluation - Increasing the Quality and Impact of UNIDO Operational Projects.

Enumera las ventajas del sistema de autcevaluación de la ONUDI y acompaña la versión original del manual de evaluación.
3. Memorando interno de 26 de enero de 1982 del Sr. M.A. Siddiqui sobre Project Self-Evaluation.

Presenta el sistema de autoevaluación para proyectos de cooperación técnica a partir del 15 de febrero de 1982, indica sus ventajas, y explica brevemente el informe de evaluación de proyecto.
4. UNIDO/PC/21, de 22 de octubre de 1981. Aplicación del concepto de marco lógico al diseño de proyectos de desarrollo institucional: estudio concreto de un proyecto ejecutado por la ONUDI.

Aplicación ilustrativa a un instituto de investigación y servicios industriales.
5. Memorando interno de 20 de mayo de 1982 del Sr. M.A. Siddiqui sobre Project Formulation and Appraisal.

Proporciona directrices revisadas para la preparación de propuestas de proyecto (no financiadas con cargo a la cifra indicativa de planificación) así como un formato modelo.
6. Memorando interno de 28 de junio de 1982 del Sr. M.A. Siddiqui sobre Formulación y examen de proyectos.

Complementa y actualiza las directrices anteriores en lo relativo a evaluación, y acompaña una versión revisada y actualizada de las directrices y la lista-guía sobre diseño y evaluación de proyectos de cooperación técnica.

7. Memorando interno de 24 de septiembre de 1982 del Sr. D.G.A. Butaev sobre Work Planning and Performance Indicators.

Exige planes de trabajo para proyectos de determinada magnitud o duración, y especifica el empleo de un objetivo de proyecto único que se pueda alcanzar en cinco años. Explica la lógica del diseño de proyecto.

8. Memorando interno de 4 de octubre de 1982 del Sr. M.A. Siddiqui sobre Work Planning and Indicators.

Cita los requisitos para los planes de trabajo de proyectos de más de seis meses de duración y transmite las "Directrices sobre planificación del trabajo e indicadores de cumplimiento para proyectos de cooperación técnica".

9. Memorando interno del Sr. M.A. Siddiqui de 19 de noviembre de 1982 sobre los nuevos requisitos del PNUD para Project Monitoring, Evaluation and Duration.

Transmite los requisitos del PNUD sobre supervisión, evaluación y duración de proyectos, de fecha 30 de septiembre de 1982. Pide que se efectúen reuniones de revisión tripartita para proyectos de determinada magnitud; establece el sistema de autoevaluación como actividad preparatoria para la revisión tripartita y requiere que el informe de una reunión tripartita incluya recomendaciones relativas a la necesidad de una evaluación en profundidad. También fija el límite de duración de los proyectos en cinco años. Reafirma las "Guidelines on Project Evaluation" contenidas en el documento UNDP/OFM/VI, Sección 4, publicado en septiembre de 1973. En estas directrices se incluye el mandato para una evaluación en profundidad y se esboza el contenido de un informe de evaluación en profundidad.

10. Memorando interno del Sr. D.G.A. Butaev de noviembre de 1982 sobre New UNDP requirements on Project Monitoring, Evaluation and Duration.

Transmite y resume los requisitos del PNUD sobre revisiones y evaluaciones tripartitas (igual que supra).

11. UNIDO/IO.222/Rev.3, de 29 de septiembre de 1982, Chief Technical Adviser Manual.

El capítulo XIII "Project Formulation and Preparation" incluye información sobre el diseño y examen previo de proyectos, el documento de proyecto y la planificación del trabajo y el capítulo XX da información sobre autoevaluación, revisiones tripartitas y evaluación en profundidad.

12. ID/B/C.3/86, de 28 de agosto de 1979, Evaluación conjunta PNUD/ONUDI de institutos de investigaciones y servicios industriales.

Comprueba la pertinencia, rendimiento e impacto de determinados IISI, proporciona directrices y recomendaciones para mejorar la cooperación técnica y el rendimiento e impacto de los IISI, toma

nota de las cuestiones planteadas por el estudio de evaluación y describe la manera cómo se llevó a cabo. En una parte señala la forma de describir resultados mediante la técnica del "módulo de actividad" (páginas 6-8).

13. UNIDO/PC/R.6, de 31 de mayo de 1983, Evaluación en profundidad conjunta (Naciones Unidas/PNUD/ONUUDI) de las actividades de cooperación técnica de la ONUUDI en la esfera de las manufacturas.

Estudia los proyectos en la esfera de las manufacturas que tuvieron éxito y los que fracasaron en lo que se refiere al logro de resultados. Se ocupa de cuestiones tales como acuerdos tripartitos y buen diseño de proyectos y su repercusión en el éxito de éstos.

Publicaciones del PNUD

1. Manual de Políticas y Procedimientos, sección 3400, El Ciclo del Proyecto, de 1º de diciembre de 1975,

Consúltense especialmente las secciones 3410, "El Proyecto - Una Visión Conceptual", 3430 "Identificación y preparación de proyectos", y 3470 "Evaluación de proyectos".

2. G3400-2, de 15 de septiembre de 1976, Guidelines on Project Formulation.

Un conjunto detallado de directrices sobre el diseño de proyectos de gran magnitud.

3. Carta del Sr. Brown al Sr. Siddiqui, de fecha 22 de noviembre de 1982, sobre Project Document Improvement and New Format.

Contiene directrices e instrucciones provisionales sobre el empleo de la lista-guía para la formulación de proyectos, el documento de proyecto de formato breve y el formato de plan de trabajo.

4. PPM/TL/29, de fecha 29 de noviembre de 1982, Programme Advisory Note on UNDP-financed Technical Co-operation for Industrial Research and Service Institutes (IRSI)

La sección 8905 se refiere a consideraciones para un diseño de proyecto de instituto de investigación y servicios industriales, utilizando un enfoque de módulos (actividades funcionales) desarrollado con la ONUUDI como resultado de una evaluación temática conjunta. En un proyecto de cooperación técnica cuya función principal sea el desarrollo institucional, estos módulos de actividades a pleno funcionamiento se convierten en los "resultados" del proyecto.

5. G3400, Nº 1901, de 8 de enero de 1980, Programme Advisory Note on UNDP-financed Technical Co-operation in Textile Industry Projects

La sección 4.0 se refiere a consideraciones sobre diseño de proyectos y sugiere también el empleo de "módulos de actividad" como resultados del proyecto y las actividades que conducen a ellos en un proyecto de desarrollo institucional.

6. DP/1983/ICW/6, de 22 de diciembre de 1982, Arreglos para la evaluación de los resultados y de la eficacia del programa.

Se identifican medidas para mejorar la evaluación, y el Administrador propone el establecimiento de una dependencia central de evaluación.

Publicaciones de otros organismos

1. Banco Asiático de Desarrollo: agosto de 1981, Guidelines on Logical Framework Planning (LFP) and Project Benefit Monitoring and Evaluation (PBME) (primera revisión)

Examina los principios generales y el empleo de la planificación por marco lógico y la supervisión y evaluación de los beneficios del proyecto en el ciclo del proyecto, expone la experiencia del Banco con estos enfoques y explica la forma cómo pueden establecerse y apoyarse en el plano nacional.

2. Naciones Unidas: documento de la Asamblea General A/C.5/38/6, de 17 de agosto de 1983, Integración de las funciones de planificación, presupuestación, supervisión y evaluación de programas en la Secretaría de las Naciones Unidas.

Informa sobre diversas medidas que se adoptaron recientemente, incluso el establecimiento de una Junta de Planificación y Presupuestación de Programas y una Dependencia Central de Supervisión, los progresos y las dificultades en la preparación y presentación del proyecto de presupuesto por programas de las Naciones Unidas para 1984-1985, la función de esa Junta como Comité Directivo en relación con estudios de evaluación, y nuevas medidas de integración que se están adoptando.

3. UNESCO: BEP/83/III, París, Guidelines for the Evaluation of Training Courses, Workshops and Seminars (por F.W. Lancaster), Evaluation Training Series.

Incluye secciones sobre evaluación de reacciones, aprendizaje, cambio en el comportamiento, resultados de programas, relación costo-eficacia, como también sobre diseño, fiabilidad y presentación de informes. Contiene muchos gráficos, ejemplos y formatos así como una bibliografía.

4. Banco Africano de Desarrollo: mayo de 1982, The Role of the Evaluation Division: Functions and Responsibilities.

Describe funciones y responsabilidades básicas, diferentes formas de las actividades de evaluación que han de emprenderse, y programas de estudios de evaluación anteriores y en curso.

5. Comunidad Económica Europea: documento VIII/1272 (78) EN, Rev. de 3 de diciembre de 1981.

Documento actualizado sobre la concepción de la Comisión y el proceso de evaluación a posteriori. Contiene una lista de estudios de evaluación terminados o en curso durante 1981 y una lista de documentos de "principios básicos" relativos a evaluación que aprobó o está examinando el Consejo de Ministros ACP-CEE en materia de salud, abastecimiento de agua, agricultura y capacitación.

6. Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos: Programme Evaluation Discussion Paper Nº 11, marzo de 1982, Effective Institution Building, guía para los diseñadores y directores de proyectos basada en las lecciones aprendidas con la cartera de la USAID.
7. Banco Mundial: 12 de mayo de 1980, The World Bank and Institutional Development - Experience and Directions for Future Work, Project Advisory Staff.
8. Banco Mundial: ISBN 0-8213-0022-9, The Project Cycle (por Warren C. Baum), 1982.

Describe los procedimientos del Banco para seleccionar, preparar, examinar y supervisar proyectos, y evaluar los resultados a la terminación. Examina brevemente la forma cómo ha evolucionado la estrategia de préstamos y de desarrollo del Banco a lo largo de los años.

9. Institution Building - A Model for Social Change, Schenkman Publishing Co., Cambridge, Mass. 1972.

10 de agosto de 1983

Nota al personal de evaluación de la ONUDI

Tema: Directrices para el examen de los principales elementos de diseño de proyecto por la Dependencia de Evaluación

En determinados casos, a pedido de los interesados y en la medida en que lo permita el trabajo, la dependencia central de evaluación revisará el diseño de proyecto contenido en un texto preliminar de documento de proyecto, o su equivalente, desde el punto de vista de i) idoneidad de los principales elementos de diseño, y ii) carácter apropiado de los planes de evaluación, a fin de contribuir a mantener las normas (esto es, control de calidad) y facilitar la aplicación de nuevos requisitos y directrices en las fases de formulación, aprobación y ejecución.

Para desempeñar esta función, la Dependencia de Evaluación procurará, basándose en los datos presentados, formular un marco lógico preliminar en forma expositiva, además de una matriz concisa, que puedan servir de base para preparar detalladas propuestas de proyecto. Sin embargo, la preparación, justificación y aprobación efectivas de los documentos de proyecto es y sigue siendo función de la Subdivisión de Desarrollo o de la Sección de Países Menos Adelantados de la División de Coordinación de Políticas, en colaboración con la dependencia patrocinante o de apoyo y los oficiales sobre el terreno que corresponda. Debe dedicarse un promedio de cuatro días hábiles a cada pedido con respecto a proyectos en gran escala.

Una vez finalizado su análisis, la Dependencia de Evaluación preparará una nota oficiosa o un memorando interno, según corresponda, para la dependencia, comisión o funcionario, a fin de obtener la crítica del personal, y basándose, dentro de lo posible, en consultas previas con los interesados. Esta nota contendrá, según resulte aplicable, los elementos siguientes:

- . historia del proyecto (si se trata de una nueva fase);
- . análisis para determinar si: a) falta la lógica interna o es débil; b) los elementos/niveles de diseño se confunden o son vagos; c) la justificación (enlaces causales) es débil; d) faltan otros datos importantes (p. ej. no hay datos de partida, faltan indicadores verificables); y
- . sugerencia de rectificaciones y/u otras medidas correctivas.

Cuando lo permitan los datos disponibles, se adjuntará a la nota una explicación descriptiva de un marco lógico sugerido y una matriz resumida que a) reordene los datos suministrados según sea necesario para que se adapten a las normas de diseño y evaluación actuales, b) ilustre uno o más enfoques posibles según la función primordial del proyecto que se elija finalmente, y/o c) indique cuando se requiere información adicional. Se adjunta un formato y modelo "idealizado" para preparar esa labor del personal.

Raymond E. Kitchell
Jefe de la Dependencia de
Evaluación

Formato y directrices para establecer un marco lógico
para el diseño de proyecto y la preparación
de documentos de proyecto

1. OBJETIVO DE DESARROLLO
 - . Macro (rendimiento económico)
 - . Micro (nivel sectorial)
 - . Problemas susceptibles de cooperación técnica
 - . Enunciado general del objetivo u objetivos de nivel superior
2. HIPOTESIS DE DESARROLLO (justificación)
 - . Enlace causal (entre el objetivo de nivel superior y el objetivo del proyecto)
 - . Supuestos críticos (objetivo de nivel superior)
 - . Otros antecedentes importantes
3. OBJETIVO (inmediato) DEL PROYECTO
 - . Función/finalidad del proyecto
 - . Enunciado del objetivo (y los clientes o beneficiarios previstos)
 - . Indicadores de situación final de proyecto
4. HIPOTESIS DEL PROYECTO (enfoque)
 - . Enlace causal (entre los resultados y el objetivo del proyecto)
 - . Enfoque técnico/institucional (y variantes examinadas, si las hubo)
 - . Supuestos críticos (a nivel de objetivo del proyecto)
5. RESULTADOS (los previstos para el proyecto)

Para cada resultado:

 - . Descripción de la clase/tipo
 - . Indicaciones de magnitud, calidad y fechas previstas
 - . Supuestos críticos (nivel de resultados)
6. ACTIVIDADES E INDICADORES

Para cada resultado:

 - . Ilustrar/demostrar un enfoque (determinadas actividades y/o subresultados)
 - . Indicadores de cumplimiento e hitos previstos
7. 1 UMOS

Para cada resultado:

 - . Gobierno
 - . PNUD/ONUDI
 - . Otra fuente

8. PLAN DE GESTION Y EVALUACION

- . Comisión técnica
- . Autoevaluación
- . Revisión tripartita
- . Evaluación en profundidad

9. MATRIZ RESUMIDA

