

31 marzo 2011

Notas sobre la evaluación de proyectos de desarrollo territorial

**Francisco Alburquerque
pacoalburquerque@gmail.com**

31 de Marzo de 2011

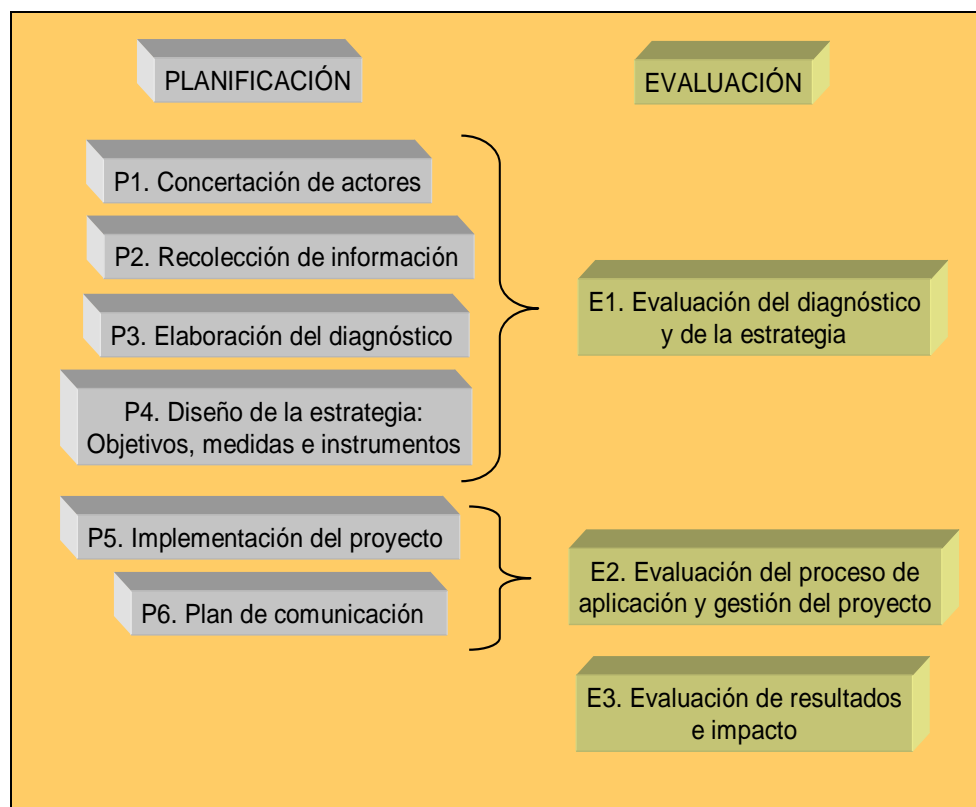
Capítulo 1: Elaboración de proyectos de desarrollo territorial

1.1 Planificación y Evaluación. Fases en la elaboración de un proyecto de desarrollo

En la elaboración de un proyecto de desarrollo podemos distinguir las actividades de *planificación* y *evaluación* (Cuadro 1.1). El planteamiento tradicional suele distinguir dentro de la planificación de un proyecto, las fases correspondientes a la recolección de información (P2), la elaboración del diagnóstico (P3) y el diseño de la estrategia (P4). Sin embargo, ello debe estar precedido por un proceso de concertación de actores locales interesados en el proyecto (P1), sin lo cual el esfuerzo puede carecer de sentido.

Como se aprecia en el Cuadro 1.1, la evaluación del diagnóstico y de la estrategia del proyecto (E1) corresponde a estas cuatro primeras fases de la planificación, mientras que la evaluación del proceso de aplicación y gestión del proyecto (E2) se refiere a la implementación del proyecto (P5) y al plan de comunicación del mismo (P6). Finalmente, la evaluación de resultados e impacto (E3) tiene lugar una vez concluido el proyecto.

Cuadro 1.1: Fases en la elaboración de un proyecto de desarrollo



a) *Concertación de actores. Grupos beneficiarios del proyecto.*

Hay que asegurar siempre que el grupo de beneficiarios del proyecto, esto es, la “población objetivo”, tiene motivación e interés en el mismo, para lo cual su participación en el diseño del proyecto es fundamental. La población objetivo puede estar compuesta por un grupo de personas, empresas, instituciones y organizaciones territoriales sobre las que se pretende influir, a fin de modificar la situación de partida o para asegurar el estado actual ante amenazas de deterioro de la misma. Además de los beneficiarios *directos* del proyecto pueden también identificarse los beneficiarios *indirectos*, es decir, aquellos a los que el proyecto puede beneficiar de forma indirecta, como es el caso de la generación de externalidades territoriales por parte del mismo.

b) *Recolección de información.*

El conocimiento de la realidad sobre la que se pretende actuar es el primer paso en la elaboración de todo proyecto de desarrollo. Para ello debe recolectarse de forma sistemática la información disponible sobre dicha realidad, a fin de ordenarla y analizarla y, de ese modo, poder disponer de un diagnóstico de la situación, el cual constituye la base para la detección de los problemas a resolver y para la discusión sobre las medidas a llevar a cabo.

Para acceder a la información pueden utilizarse diversos métodos como son la observación directa en terreno, la investigación documental, la realización de encuestas y entrevistas, la lectura de informes de evaluación de proyectos precedentes, y la celebración de talleres de grupo, entre los cuales pueden citarse los talleres de participación estratégica de actores locales, los grupos de debate y los paneles de expertos.

Los datos obtenidos pueden ser cuantitativos (cuyo análisis permite la utilización de métodos estadísticos), o cualitativos, a los que se aplican técnicas como el análisis de contenidos. Un instrumento fundamental para el análisis cualitativo es la entrevista en profundidad a los actores socioeconómicos locales.

c) *Elaboración del diagnóstico.*

Cualquier proyecto debe partir de un análisis riguroso de la realidad, lo cual incluye el análisis de los problemas y necesidades de la “población objetivo”, así como sus causas y consecuencias principales y los agentes que intervienen en todo ello. Sólo a partir de la correcta identificación de estas variables es posible proponer objetivos y líneas de actuación apropiados. En otras palabras, el diagnóstico necesita apoyarse en la recolección de información.

Así pues, el diagnóstico debe incluir el análisis de los agentes socioeconómicos e institucionales involucrados en el proyecto (población objetivo), con detalle de:

- Localización y actividades que realizan. Necesidades actuales y expectativas futuras.

- Articulación entre estos agentes. Tipo de relaciones entre ellos: relaciones de cooperación o de conflicto, relaciones de dependencia.
- Recursos con que cuentan o pueden contar dichos agentes en el territorio.
- Factores exógenos que pueden incidir en el desarrollo del proyecto.

De este modo, el diagnóstico incluye el análisis de factores *internos* y *externos* al territorio. El *análisis interno* se refiere a los factores controlables por la comunidad local, y trata de destacar los que pueden tener un mayor impacto en el medio y largo plazo en el desarrollo local, ya se trate de puntos fuertes (fortalezas) o puntos débiles (debilidades) de dicho territorio. Por su parte, el *análisis externo* trata de incluir los elementos del entorno, generalmente no controlables localmente, pero que pueden afectar al territorio ya sea positiva (oportunidades) o negativamente (amenazas).

d) Diseño de la estrategia: definición de objetivos, medidas e instrumentos.

La estrategia trata de señalar el camino mediante el cual se pretenden alcanzar determinados objetivos, explicitando los diferentes ejes o líneas de actuación del proyecto. Para facilitar el diseño de la estrategia pueden utilizarse varios instrumentos de planificación entre los cuales citaremos el análisis FODA, el Enfoque de Marco Lógico y la presentación mediante Árboles de Problemas y Árboles de Objetivos.

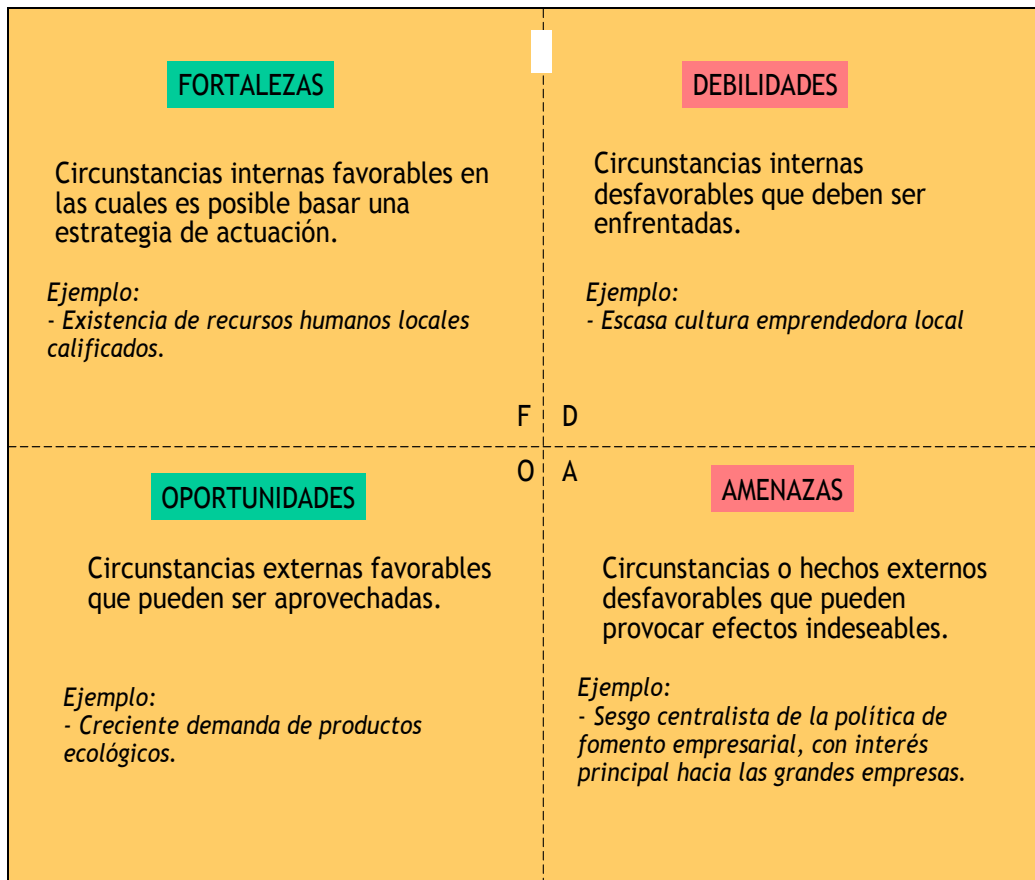
1.2 El análisis FODA

La reflexión acerca de las características internas y externas de un proyecto de desarrollo es una cuestión central en el análisis estratégico empresarial o territorial, una de cuyas herramientas más conocidas es la del análisis FODA, mediante el cual se ordena en una matriz de dos filas y dos columnas el conjunto de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se identifican en el diagnóstico de situación (Gráfico 1.2).

La *matriz FODA* permite mostrar, de un lado, los aspectos *internos* que constituyen Fortalezas (es decir, aspectos positivos internos de la empresa o territorio) o Debilidades (esto es, aspectos negativos internos) mientras, de otro lado, se señalan los aspectos *externos* a la empresa o territorio que representan Oportunidades (es decir, potenciales aprovechamientos de circunstancias externas favorables), o Amenazas (esto es, peligros posibles procedentes de circunstancias externas).

Una *Fortaleza* es, pues, un elemento favorable del territorio o de sus empresas que puede ser utilizado para incrementar su posición competitiva. La existencia de recursos humanos locales calificados constituye un ejemplo de ello. Asimismo, una *Oportunidad* es una circunstancia o situación externa que es potencialmente favorable para el desarrollo del territorio y sus empresas. La creciente demanda de productos ecológicos es un ejemplo de una oportunidad que puede ser aprovechada mediante la incorporación de cambios en las formas de producción en el tejido empresarial de dicho territorio.

Gráfico 1.2: Matriz FODA



Por su parte, una *Debilidad* es una limitación del territorio o del tejido local de empresas que constituye un obstáculo para avanzar en su desarrollo. La escasa cultura emprendedora local o la existencia de vías de comunicación en mal estado son ejemplos de ello. Asimismo, una *Amenaza* es una situación o circunstancia externa que puede llegar a ser desfavorable para el desarrollo del territorio. El sesgo centralista de la política de fomento empresarial, con interés principal o exclusivo hacia las grandes empresas, es un ejemplo de amenaza para el desarrollo de las microempresas y pequeñas y medianas empresas locales.

En el Gráfico 1.2 los aspectos *internos* se han ordenado por encima del eje horizontal, mientras los aspectos *externos* se encuentran debajo de dicho eje. Asimismo, a la izquierda del eje vertical se ordenan los aspectos favorables, Fortalezas y Oportunidades, mientras a la derecha de dicho eje vertical se han situado los aspectos desfavorables, es decir, las Debilidades y Amenazas.

De este modo, a partir de la matriz FODA pueden deducirse acciones a llevar a cabo, tratando de apoyarse en las Fortalezas existentes, a fin de aprovechar las Oportunidades, seleccionando acciones que enfrenten las Debilidades internas así como las Amenazas externas. El cruce entre los diferentes componentes de la matriz FODA permite esbozar diferentes *estrategias de planificación*, tal como se muestra en el Cuadro 1.3.

Cuadro 1.3: Matriz FODA y estrategias de planificación

	Detalle de Fortalezas	Detalle de Debilidades
Detalle de Oportunidades	Estrategia FO (Maximizar Fortalezas y Oportunidades)	Estrategia DO (Minimizar Debilidades y maximizar Oportunidades)
Detalle de Amenazas	Estrategia FA (Maximizar Fortalezas y minimizar Amenazas).	Estrategia DA (Minimizar Debilidades y Amenazas).

En efecto, desde un punto de vista teórico pueden visualizarse cuatro estrategias posibles:

- La *Estrategia FO* trata de maximizar tanto las Fortalezas como las Oportunidades, es decir, se sustenta en las Fortalezas internas a fin de aprovechar las Oportunidades existentes.
- La *Estrategia FA* tiene como objetivo utilizar las Fortalezas internas mientras se trata de minimizar las Amenazas externas. Esta estrategia debe valorar con cuidado la elección de utilizar Fortalezas para enfrentar Amenazas, ya que debe siempre darse prioridad a acciones propias de la Estrategia FO.
- La *Estrategia DO* intenta minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades. En este caso, el proyecto trata de aprovechar oportunidades existentes en el entorno, las cuales son difíciles de utilizar debido a la presencia de debilidades internas.
- La *Estrategia DA* tiene como objetivo minimizar tanto las Debilidades internas como las Amenazas del entorno. Hay que tener en cuenta que un proyecto que se limite sólo a este tipo de estrategia podría encontrarse en dificultades muy fácilmente.

En la práctica, siempre habrá que combinar algunas de las estrategias de planificación citadas, procurando centrarse en las estrategias FO acompañando ese esfuerzo con alguna combinación adicional de las otras tres estrategias de planificación citadas. En todo caso, se insiste en que el diagnóstico y la elaboración de propuestas de actuación sean consensuadas con los actores implicados ya que sólo si los colectivos afectados por el proyecto reconocen la utilidad o importancia del mismo será posible llevarlo a la práctica.

1.3 El Enfoque de Marco Lógico

El *Enfoque de Marco Lógico (EML)* es una herramienta que puede utilizarse tanto para la planificación como para la evaluación de proyectos. Se basa en la premisa de que los principales elementos de una estrategia o proyecto de desarrollo, esto es, los recursos previstos, las líneas de actuación planeadas y los resultados esperados, deben responder a una relación causal interna. La definición de los lazos causales entre estos elementos constituye, pues, la secuencia lógica de este enfoque, la cual establece que si los recursos están disponibles, las actividades podrán ejecutarse; y si éstas se realizan, se obtendrán resultados que contribuirán a lograr los objetivos específicos de la estrategia o proyecto de desarrollo, lo cual favorecerá, a medio plazo, la consecución del objetivo final. Esta secuencia es la base metodológica para la construcción de la *Matriz de Marco Lógico*.

La *Matriz de Marco Lógico* está integrada por cuatro columnas y cuatro filas que incorporan dos tipos de perspectivas. Las dos primeras columnas, leídas de abajo arriba, muestran las relaciones causa-efecto entre las líneas de actuación del proyecto, los resultados a alcanzar y los objetivos específicos que se pretenden conseguir. De esta forma muestran la secuencia lógica que se debe seguir para conseguir los objetivos propuestos (Cuadro 1.4).

Cuadro 1.4: Matriz de Marco Lógico

	Resumen de los objetivos y actividades	Indicadores verificables objetivamente	Fuentes de verificación de los indicadores	Factores externos que condicionan el éxito del proyecto
Objetivo final (Fin último al que colabora el proyecto de desarrollo)	↑ ↑ ↑ ↑			Supuestos externos que hacen posible la realización del proyecto
Objetivos específicos del proyecto de desarrollo				
Resultados (Componentes del proyecto)				
Actividades		Recursos humanos y materiales disponibles	Costes (Presupuesto de las actuaciones)	

Las filas, por su parte, permiten mostrar el grado de cumplimiento de cada objetivo (medido a través de indicadores objetivamente verificables, esto es, con detalle de las fuentes estadísticas disponibles) y las condiciones no controladas por la estrategia, es decir, los factores o supuestos externos que pueden distorsionarlo. En suma, las filas señalan la forma de comprobar si, efectivamente, la secuencia lógica mostrada en las

columnas es apropiada. Las columnas reflejan la coherencia del proceso de planificación, mientras que las filas ordenan el sistema de seguimiento y evaluación del mismo.

El *objetivo final* del proyecto es la finalidad última a la que se quiere contribuir a largo plazo. Se trata de un punto de referencia consensuado por la población objetivo, el cual debe ser realista, verificable y bien justificado. Normalmente, se incluyen como objetivo final de los proyectos de desarrollo territorial la mejora de las condiciones de vida de la población local o la mejora de sus ingresos.

Los *objetivos específicos* son los objetivos concretos en los que se centra la actividad del proyecto, esto es, la forma como el proyecto pretende colaborar al objetivo final señalado. A partir de estos objetivos específicos se definen los resultados que se trata de alcanzar y las actividades necesarias para ello (no a la inversa). De este modo, los objetivos específicos describen los efectos esperados del proyecto para los beneficiarios directos del mismo. Los objetivos específicos deben ser realistas, concretos y verificables.

Los *resultados* dan cuenta del avance hacia los objetivos específicos del proyecto. Deben ser alcanzables con los recursos asignados al mismo y, por tanto, es en estos resultados en los que debe concentrarse la atención especial del equipo de gestión del proyecto.

Las *actividades o medidas* son las actuaciones necesarias para conseguir los resultados planeados, utilizando para ello los recursos existentes. Todas las actividades deben numerarse y deducirse a partir de la enumeración de resultados y objetivos específicos que se pretenden alcanzar, y no al revés. Los *recursos* que se van a utilizar en el proyecto deben especificarse para cada actividad del mismo y deben aparecer numerados. Se expresan en términos de cantidades presupuestadas y personal responsable.

Los *factores o supuestos externos* tratan de explicitar las situaciones de contexto no controladas por la entidad gestora del proyecto cuya variación puede resultar desfavorable para el mismo. Una vez identificados estos factores externos deben valorarse en términos de su importancia y probabilidad, ya que constituyen riesgos del proyecto. Hay que realizar siempre un seguimiento de la evolución de dichos factores.

Finalmente, los *indicadores* definen la forma de medir el grado de avance hacia los resultados y objetivos del proyecto y sirven, por tanto, para realizar las tareas de seguimiento y evaluación del mismo. Los indicadores tienen como objetivo describir, cuantitativa o cualitativamente, el comportamiento de alguna variable. Dan idea del resultado que se intenta alcanzar, produciendo un tipo de información que ayuda al equipo de gestión del proyecto a tomar las mejores decisiones respecto de las actuaciones que dicho proyecto contiene.

Los indicadores pueden clasificarse en *indicadores de base* o elementales e *indicadores complementarios* o derivados. Entre los indicadores de base se diferencian los *indicadores de realización* (miden el grado de realización de las actividades previstas),

los *indicadores de resultados* (muestran el grado de avance hacia los resultados previstos en el proyecto) y los *indicadores de impacto* (miden los cambios observados en el territorio sus empresas como resultado del proyecto); mientras que entre los indicadores complementarios se diferencian los *indicadores de eficacia* y los *indicadores de eficiencia*.

En todo caso, los indicadores deben ser fáciles de obtener, es decir, basados en datos fácilmente disponibles. Igualmente, deben ser verificables objetivamente, es decir, cualquier persona, utilizando el mismo procedimiento o fuente, debe obtener la misma medición de la variable respectiva.

En la *Matriz de Marco Lógico* deben incluirse, por tanto, los indicadores que se van a utilizar para cuantificar o comprobar el cumplimiento de los objetivos y los resultados de las líneas de actuación, así como los factores o supuestos externos que pueden incidir en la ejecución del proyecto de desarrollo y cuyo control escapa a la acción de la entidad gestora del mismo.

El proyecto de desarrollo debe ser fruto de un tipo de planificación flexible, ya que durante el desarrollo del mismo pueden darse variaciones en los factores externos o en las circunstancias internas del proyecto. Esto supone cambios en el diagnóstico realizado respecto a los problemas, potencialidades y población objetivo inicial, ante lo cual la unidad gestora del proyecto, conjuntamente con los principales actores involucrados en el mismo, deben poder realizar las adaptaciones periódicas necesarias tanto en los objetivos como en la estrategia de intervención. La evaluación intermedia es un momento importante en esta revisión del diseño e implementación del proyecto ya que puede facilitar la introducción de las modificaciones oportunas.

La ventaja práctica de la matriz de marco lógico es que permite mostrar visualmente y de forma ordenada, el contenido y finalidades de la estrategia. Efectivamente, en la matriz de marco lógico aparecen identificadas:

- Las razones para llevar adelante las actividades a fin de alcanzar los resultados y objetivos del proyecto.
- Los logros que se quieren alcanzar en los respectivos componentes del proyecto.
- La forma cómo se trata de lograr los resultados (líneas de actuación).
- Los indicadores para medir o mostrar el éxito de las distintas actuaciones.
- Las fuentes donde se pueden conseguir los datos.
- El coste de las actividades (presupuesto).
- Los supuestos externos que deben cumplirse para alcanzar el éxito del proyecto.

En el *Anexo 1* se incluye como ejemplo la matriz de marco lógico del proyecto de competitividad de clusters en la región central de la provincia de Santa Fe, Argentina. El objetivo final de este proyecto es promover las ventajas competitivas de dicho territorio, siendo su propósito u objetivo específico el aumento de la competitividad y la inserción internacional de los clusters agroindustrial y metal-mecánico de dicha región. Para ello se contemplan cuatro componentes o ejes estratégicos de actuación:

- Componente 1: Articulación de la base productiva y tecnológica territorial.
- Componente 2: Facilidad para la innovación asociativa empresarial.
- Componente 3: Base institucional para la competitividad territorial.
- Componente 4: Monitoreo y disseminación de resultados.

Como se aprecia, la selección de indicadores se realiza tanto para los objetivos final y específico, como para los cuatro componentes del proyecto. Para ello se han seleccionado diversos indicadores significativos, que permiten observar el avance hacia el logro de los objetivos y resultados deseados. Para el objetivo final se seleccionaron tres indicadores (OF1, OF2, OF3) relativos al aumento del empleo y de las exportaciones en la región central de la provincia de Santa Fe, así como a la replicabilidad de iniciativas basadas en el modelo de desarrollo del proyecto en otros territorios de Argentina.

Naturalmente, para poder discernir la evolución de los indicadores se precisa que en el momento de partida del proyecto se cuantifique una “línea de base” para cada uno de dichos indicadores, una cuestión que puede ser realizada en el momento de la evaluación *ex-ante* o, en todo caso, al inicio del proyecto. Esto permite una cuantificación precisa de los diferentes objetivos señalados, como se aprecia en la matriz de marco lógico.

La tercera columna de la matriz de marco lógico informa sobre las fuentes de verificación de dichos indicadores. En el caso de los indicadores del objetivo final se señalan las estadísticas oficiales sobre producción, empleo y comercio exterior existentes en la provincia de Santa Fe, así como los informes de gestión del proyecto (Sistema de Control de Gestión y Monitoreo del Proyecto).

Finalmente, en la cuarta columna de la matriz de marco lógico se señala la estabilidad de la situación económica en el país como supuesto externo que debe darse para asegurar el éxito del proyecto. De igual forma puede apreciarse en el *Anexo 1* la selección de indicadores para el objetivo específico y los cuatro componentes del proyecto, así como los medios de verificación de dichos indicadores y los correspondientes supuestos externos.

El diseño del proyecto y la formulación de la matriz de marco lógico representan, pues, pasos importantes para el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto. En el caso de los proyectos financiados por la cooperación internacional, estos elementos son condición necesaria para la aprobación del financiamiento. Asimismo, como se ha reiterado, es fundamental que los contenidos de estas estrategias sean siempre validados y consensuados con los actores locales involucrados.

1.4 Árboles de Problemas y de árboles de Objetivos

Para realizar el diagnóstico de situación el Enfoque de Marco Lógico sigue los siguientes pasos:

- Análisis de la participación de actores.
- Análisis de los problemas.
- Análisis de los objetivos.
- Análisis de las alternativas.

a) *Análisis de la participación de actores.* Se trata de analizar los actores involucrados en el proyecto, así como aquellos otros que pueden tener incidencia en el mismo, esto es, grupos de interés, autoridades y personalidades locales, instituciones y organizaciones, etc. Este análisis debe señalar con detalle los actores relevantes y su situación (problemas que les afectan, intereses y necesidades principales, conflictos de intereses, relaciones de cooperación o dependencia con otros actores, etc.), a fin de tener en cuenta las prioridades en el momento de realizar el análisis de los problemas.

b) *Análisis de los problemas.* Se trata de identificar los principales problemas, visualizando las relaciones causales que existen entre ellos ofreciendo, de este modo, una visión sistematizada de conjunto.

En la formulación de los problemas deben tenerse en cuenta algunas reglas, ya que:

- Los problemas deben *reflejar de forma veraz* la situación.
- Los problemas deben estar *claramente expuestos*, a fin de evitar ambigüedades sobre su contenido.
- Deben ser *susceptibles de medición*.

Tan importante como la definición y cuantificación de los problemas es la determinación de sus causas, consecuencias y efectos. Para ello, hay que identificar las causas y efectos sustanciales relacionados con el problema central.

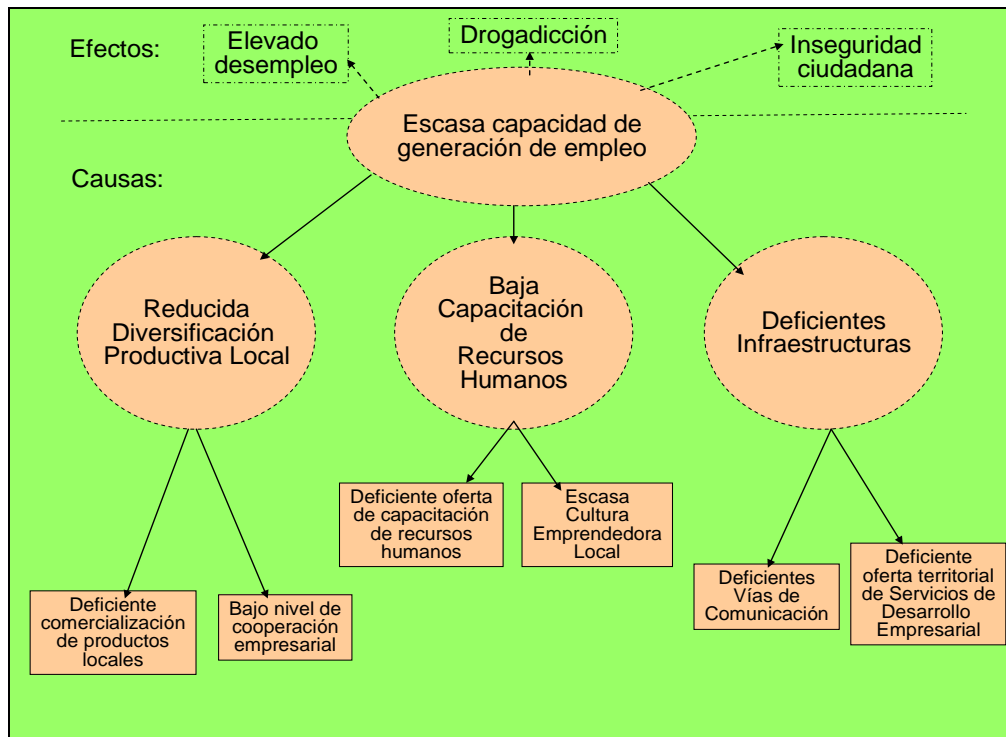
Los problemas tienen distinto nivel de significación o importancia y muchos de ellos se encuentran vinculados entre sí. De modo que para representar un “árbol de problemas” hay que seleccionar uno de estos problemas como “*central*” a partir del cual comenzar a diferenciar los demás problemas vinculados.

Los *árboles de problemas* son, pues, representaciones descriptivas de las relaciones causa-efecto que adoptan visualmente la forma de un árbol, debido a las ramificaciones en cascada de dichas relaciones (Gráfico 1.5). No se trata de una técnica sencilla y, por supuesto, como todo ejercicio de modelización a partir de la observación de la realidad, es susceptible de diferentes interpretaciones, según la visión que posea la persona que lleva a cabo la elaboración del “árbol de problemas”.

En todo caso, hay que diferenciar el análisis de las *causas* últimas de los problemas de las manifestaciones externas o *efectos* que dichos problemas provocan. Esto es importante ya que muchas veces la exposición de los problemas suele limitarse a señalar

simples efectos o resultados de dichos problemas, sin identificarlos plenamente, esto es, sin indagar las causas más profundas de los mismos.

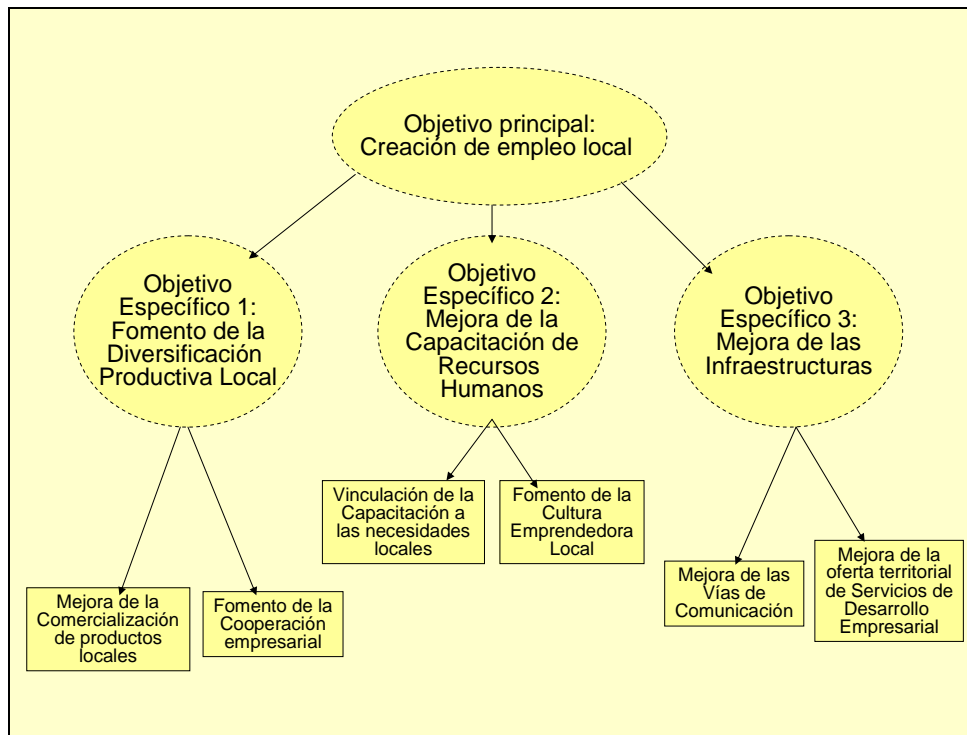
Gráfico 1.5: Ejemplo de árbol de problemas



En el Gráfico 1.5 hemos señalado, a título de ejemplo, tres posibles efectos (elevado desempleo, drogadicción e inseguridad ciudadana) del problema central seleccionado (escasa capacidad de generación de empleo local), los cuales hemos puesto por encima de la línea horizontal trazada a partir de dicho problema, mientras que las causas de dicho problema se ordenan por debajo de dicha línea horizontal.

c) *Análisis de objetivos*. A partir del árbol de problemas la elaboración de un “árbol de objetivos” trata de organizar de forma coherente el conjunto de actuaciones diseñadas para enfrentar dichos problemas. En este caso, se relacionan las diferentes medidas concretas a adoptar, ordenadas según las diferentes líneas de actuación o componentes del proyecto (Gráfico 1.6).

Gráfico 1.6: Ejemplo de árbol de objetivos



Todos los elementos presentes en el árbol de problemas deben tener su correspondiente tratamiento a la hora de elaborar el árbol de objetivos, es decir, siempre debe existir al menos un objetivo para enfrentar el correspondiente problema. En otras palabras, el árbol de objetivos debe estar *completo*, lo que quiere significar que todos los problemas están contemplados con medidas para corregirlos, al menos en alguna de las líneas de actuación del proyecto. En ocasiones, un mismo problema puede ser tratado desde diferentes objetivos. Por ejemplo, una situación de baja productividad en las empresas locales puede ser enfrentada mediante la mejora de la formación de los recursos humanos empleados en esas empresas, así como la mejora de las relaciones entre los diferentes integrantes de las cadenas productivas en que se encuentran las mismas. En todo caso, hay que señalar con claridad la vinculación entre los problemas y los objetivos, a fin de facilitar el diseño de la estrategia de intervención.

d) *Análisis de alternativas*. Se trata de identificar posibles opciones y valorar las posibilidades de ser llevadas a la práctica, acordando de ese modo una estrategia de actuación que tenga en cuenta las prioridades anteriormente detectadas en el momento del análisis de la participación de actores locales.

Para la elección de la estrategia deben considerarse, asimismo, otros aspectos:

- Discutir las implicaciones posibles para los grupos afectados por el proyecto.
- Seleccionar las alternativas viables en función de los costes y beneficios esperados, la probabilidad de lograr los objetivos y la minimización de los riesgos.

Finalmente, en el diseño del proyecto de desarrollo se debe verificar la coherencia interna o “evaluabilidad” del mismo, a fin de asegurar que se han seguido los principios del marco lógico. Esto ayuda al equipo responsable del proyecto a mostrar la calidad técnica del mismo.

En el Esquema 1.7 se expone una guía para verificar la evaluabilidad de una estrategia o proyecto de desarrollo. En dicha guía se señalan, a la izquierda, los requisitos de la evaluabilidad del proyecto de desarrollo en relación con los objetivos, indicadores, resultados y supuestos externos señalados, haciendo constar en la columna de la derecha el lugar (página y párrafo) donde se encuentran en el documento del proyecto (BID, 1997).

Esquema 1.7: Guía para verificar la evaluabilidad de un proyecto de desarrollo

REQUISITOS DE EVALUABILIDAD	Página y párrafo en el documento
<p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El problema que se pretende resolver está identificado y analizado. • Se han determinado los actores involucrados con dicho problema. • Las causas del problema han sido identificadas y jerarquizadas. • Los objetivos a lograr se han definido de forma consistente. • Las experiencias adquiridas de planes anteriores han sido tenidas en cuenta. 	<p>Pág. --, párrafo - Pág. --, párrafo - Pág. --, párrafo - Pág. --, párrafo - Pág. --, párrafo -</p>
<p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las condiciones previas (físicas, económicas, sociales e institucionales) a la ejecución del proyecto se han descrito. • Los datos del año base (año cero del proyecto) han sido incluidos. • Si no hay datos del año base el diseño del proyecto incluye su generación. • Existen datos del año base, metas u otras evidencias para hacer posible el seguimiento del proyecto y determinar el logro de sus objetivos. 	<p>Pág. --, párrafo - Pág. --, párrafo - Pág. --, párrafo - Pág. --, párrafo -</p>
<p>RESULTADOS o PRODUCTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los bienes y servicios que el proyecto producirá han sido identificados y descritos. • Hay una descripción de cuándo y cómo los beneficiarios utilizarán los bienes y servicios producidos por el proyecto. • Los beneficios derivados del uso de los bienes y servicios generados por el proyecto también han sido identificados. 	<p>Pág. --, párrafo - Pág. --, párrafo - Pág. --, párrafo -</p>
<p>SUPUESTOS EXTERNOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Han sido identificados los distintos actores sociales o entidades que pueden afectar de alguna forma la ejecución del proyecto. • Los elementos que están fuera del control directo de la gerencia del proyecto y que pueden afectar la viabilidad del mismo han sido identificados y descritos. 	<p>Pág. --, párrafo - Pág. --, párrafo -</p>

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, 1997.

1.5 Plan de comunicación del proyecto de desarrollo

En la planificación participativa es fundamental fomentar de forma permanente el involucramiento de los actores locales en el proyecto de desarrollo, alentando el diálogo entre los mismos, generando debates y consensos, y legitimando con todo ello el propio proceso de desarrollo. Para ello es fundamental acompañar al diseño del proyecto un plan de comunicación con la finalidad de:

- Mantener o aumentar la participación de los actores locales en el proyecto de desarrollo.
- Atraer recursos hacia el territorio, promoviendo una imagen de dinamismo del territorio.
- Aumentar la comunicación con las entidades e instituciones que gestionan los procesos de desarrollo en el territorio.

La presencia activa de los encargados de los medios de comunicación en el territorio es, por tanto, una cuestión que debe cuidarse especialmente, ocupándose de invitarles como actores relevantes en el proceso de desarrollo territorial. En todo caso, el mensaje de los medios de comunicación sobre el proyecto de desarrollo debe ser creíble, verídico y fácilmente entendible por los actores locales, utilizando para ello los medios de comunicación más apropiados.

Capítulo 2: La evaluación de proyectos de desarrollo

2.1 Evaluación y seguimiento de proyectos

La *evaluación* de proyectos es una técnica que trata de valorar las actividades realizadas por los proyectos, verificando y enjuiciando la capacidad de los mismos para alcanzar sus objetivos. La actividad de la evaluación incluye tres momentos diferentes:

- La *evaluación ex-ante* o evaluación inicial, que se refiere a la valoración o comprobación de la coherencia lógica del proyecto.
- La *evaluación intermedia*, que se refiere a la implementación y gestión del proyecto.
- La *evaluación ex-post* o evaluación final, la cual se ocupa de la verificación de los resultados o efectos (impactos) alcanzados tras el término del proyecto.

La evaluación no se limita, por tanto, a la fase última de valoración de un proyecto llevado a cabo, sino que incluye todo el *ciclo de vida del proyecto*, desde su diseño a su ejecución. La evaluación de un proyecto permite, en suma, un proceso de aprendizaje, al tiempo que constituye un instrumento de rendición de cuentas y de transparencia en la gestión. En este sentido, *evaluar* es un término diferente al de *programar*, ya que este último se refiere a la introducción de organización y racionalidad en la acción, a fin de lograr determinados objetivos, mientras evaluar es la forma de verificar esa racionalidad.

Recuadro 2.1: Definiciones de evaluación

“Es el proceso que tiene por objetivo determinar en qué medida se han logrado unos objetivos previamente establecidos”. R. W. Tyler, 1942.

“Es el proceso de aplicar procedimientos científicos para acumular evidencia válida y fiable sobre la manera y grado en que un conjunto de actividades específicas produce resultados o efectos concretos”. L. Ruthman, 1977.

“Es la acumulación de información sobre una intervención o programa, sobre su funcionamiento y sobre sus efectos y consecuencias”. F. Alvira, 1985.

“La evaluación interactiva es un proceso de investigación participativa que analiza la organización, el funcionamiento y desarrollo de un programa en relación con sus objetivos, las expectativas de sus participantes y los resultados obtenidos”. G. Briones, 1988.

Tomado de Aguilar y Ander-Egg, 1992.

Por su parte, el *seguimiento* (o monitoreo¹) de un proyecto es una actividad diferente a la evaluación ya que mientras el seguimiento tiene como objetivo verificar el grado de avance en la consecución de los objetivos de un proyecto, la evaluación trata de enjuiciar esos logros y su nivel de obtención, así como los resultados alcanzados como consecuencia de las acciones del proyecto.

Recuadro 2.2: Seguimiento de un proyecto

El seguimiento es un proceso analítico que, mediante un conjunto de actividades, permite registrar, recopilar, medir, procesar y analizar una serie de informaciones que revelan la marcha o desarrollo de una actividad programada. Es una forma de examen continuo y periódico, requerido por una unidad administrativa con el propósito de asegurar el cumplimiento del calendario de trabajo y la entrega de insumos en el momento oportuno (bienes, fondos, servicios, mano de obra, tecnología y otros recursos). Todo ello orientado a asegurar el logro de los objetivos previstos en el programa.

En definitiva, el seguimiento tiene como finalidad lograr la ejecución eficiente y efectiva del proyecto mediante la retroalimentación de información que permite modificar y reorientar permanentemente los aspectos operativos del proyecto, de acuerdo a los objetivos establecidos en el diseño del mismo. Desde el punto de vista administrativo, el seguimiento es parte de la función gerencial que debe realizarse rutinaria o periódicamente para la adecuada operación de un proyecto.

M^a José Aguilar y Ezequiel Ander-Egg, 1992.

2.2 Importancia y utilidad de la evaluación de proyectos

a) La importancia última de la evaluación es la producción de conocimiento que permita mejorar las formas de actuación. La evaluación da cuenta de los factores que contribuyen al éxito o fracaso de una acción, lo cual posibilita aprender de la experiencia.

Asimismo, dado que los proyectos y programas de desarrollo suelen utilizar recursos públicos, es necesario asegurar el buen uso de dichos recursos y si su aplicación logra conseguir los objetivos planteados (eficacia) a un coste razonable (eficiencia).

La evaluación permite a las instituciones que han diseñado e implementado el proyecto conocer:

- Si las intervenciones llevadas a cabo han logrado los objetivos perseguidos en el proyecto (eficacia).
- Cuales son los cambios (o resultados) a causa de las actuaciones emprendidas por el proyecto.
- Cómo se pueden mejorar las intervenciones del proyecto.

¹ En América Latina suele utilizarse el término “monitoreo” en lugar de “seguimiento”.

- Cual ha sido el coste incurrido para lograr dichos resultados (eficiencia).
- Cómo se podrían alcanzar esos resultados de forma más eficiente.

Hay que tener en cuenta, asimismo, que la implementación de un proyecto tiene lugar en unas determinadas condiciones de contexto, las cuales deben quedar explícitas en la evaluación. Igualmente, la estructura organizativa y el funcionamiento de la unidad de gestión del proyecto es otro elemento influyente en la implementación del proyecto.

b) La utilidad de la evaluación de proyectos puede resumirse en los siguientes argumentos principales:

- Aumenta el *conocimiento de las instituciones* que diseñan, gestionan e implementan los proyectos.
- Atiende a las necesidades de *información y transparencia* que deben incorporar los proyectos.
- *Facilita la toma de decisiones*, al ofrecer información relevante sobre los objetivos, instrumentos de gestión y resultados de los proyectos. En suma, la evaluación permite dilucidar si un proyecto es susceptible de replicarse o si debe ser mejorado o abandonado.
- *Permite la participación ciudadana* junto al personal técnico de los proyectos, gestores y responsables de la toma de decisiones. Un ejercicio participativo de la evaluación ex-ante o de la evaluación intermedia facilita la concertación de actores locales en la implementación del proyecto.
- *Posibilita la rendición de cuentas* sobre la eficacia y los efectos de la acción de los proyectos. Esto equivale a algo más que los controles legales, administrativos o financieros, los cuales tratan de verificar si los recursos se utilizan correctamente, esto es, de acuerdo a la normativa existente.
- *Incrementa la eficacia de los proyectos* ya que permite detectar y corregir los errores y efectos no deseados, haciendo posible –en su caso- la introducción de las modificaciones oportunas.
- Permite, asimismo, *mejorar el diseño técnico de los proyectos*.
- *Aumenta la eficiencia de los proyectos* ya que la evaluación debe mostrar si los recursos se han utilizado correctamente desde el punto de vista de su gestión económica y financiera.
- *Mejora las prácticas de las instituciones que diseñan, gestionan e implementan los proyectos*, al introducir una cultura de transparencia, responsabilidad, compromiso, eficacia y eficiencia que debe presidir estas actuaciones.

2.3 Requisitos y principios que deben guiar la evaluación

a) Como parte integral del proyecto la evaluación debe cumplir ciertos *requisitos* entre los cuales deben destacarse la oportunidad, la credibilidad y la flexibilidad. La evaluación debe hacerse en el momento oportuno, es decir, cuando sea útil para el proceso de toma de decisiones. Asimismo, la evaluación debe ser imparcial a fin de ser percibida como un juicio creíble por los actores e instituciones involucrados en el proyecto.

Igualmente, la evaluación debe ser flexible, es decir, tener la capacidad de adaptarse a un proceso y un entorno en el que previsiblemente se darán cambios no previstos en el diseño del proyecto. De este modo, la evaluación debe ser capaz de introducir adaptaciones en dicho diseño, acorde con el contexto y los agentes involucrados.

b) Por otra parte, los *principios* que deben guiar una buena evaluación son los siguientes:

- *Experiencia profesional.* La persona o equipo que realiza la evaluación debe estar capacitado para dicha actividad y mostrarse abierto al proceso de aprendizaje que implica la evaluación de un proyecto.
- Debe alentarse la *participación de los actores locales*, a fin de acceder a toda la información y puntos de vista. Para asegurar la credibilidad de los resultados de la evaluación hay que explorar con los usuarios de la misma los diferentes temas a los que debe prestarse atención y los enfoques que pueden utilizarse.
- *Integridad intelectual y respeto a las personas y su contexto cultural.* Hay que asegurar la integridad intelectual del trabajo del equipo evaluador y mostrar el máximo respeto hacia las diferentes culturas, valores y sensibilidades de los actores locales involucrados en el proyecto.
- *Investigación sistemática.* El trabajo de evaluación sigue unas pautas metodológicas precisas. Hay que especificar la metodología que se va a utilizar y el tiempo aproximado que ello puede implicar.
- *Claridad expositiva* en la presentación de resultados. Al presentar el trabajo de evaluación hay que hacerlo de la manera más sencilla y detallada posible.

2.4 Fases del trabajo de evaluación

Existen tres fases principales en el trabajo de evaluación, referidas al:

- Conocimiento del proyecto a evaluar.
- Análisis de la evaluabilidad del mismo.
- Selección de las herramientas y procedimientos para la evaluación.

El proyecto debe conocerse en profundidad para saber qué aproximación metodológica es apropiada, los actores e instituciones que deben ser contemplados, las modalidades de gestión, los indicadores de seguimiento posibles, etc. Igualmente, es necesario conocer cuales son las expectativas de la institución diseñadora del proyecto así como el comportamiento esperado por parte de los actores involucrados en el mismo, entre otras cuestiones relevantes. El análisis de evaluabilidad trata de determinar la posibilidad real de evaluación del proyecto, lo cual precisa asegurar, entre otros aspectos, el acceso a información clave para el proyecto.

Por último, una vez conocido el proyecto a evaluar y asegurada su evaluabilidad, el último paso consiste en determinar las herramientas y procedimientos de evaluación², los cuales se refieren a:

- La bondad del diagnóstico, así como la racionalidad y coherencia de la estrategia.
- Los procedimientos de gestión y seguimiento elegidos.
- El análisis de resultados e impacto.

2.5 Tipos de evaluación

a) *Evaluación formal y evaluación sustantiva*

Las evaluaciones se pueden clasificar según diferentes aspectos. La primera distinción que hay que hacer respecto a los tipos de evaluación es la que distingue la evaluación formal de la evaluación sustantiva. En el caso de la *evaluación formal* se trata de procedimientos dirigidos a comprobar el grado en que se han cumplido los compromisos que fueron incluidos en el proyecto, esto es, si se realizó aquello que fue programado. Por el contrario, la *evaluación sustantiva* trata de preguntarse si lo que se ha realizado con las actuaciones del proyecto permite lograr los objetivos planteados. En este caso lo que se evalúan son los cambios producidos en la realidad concreta sobre la que el proyecto se planteó su intervención.

b) *Tipo de evaluación según el momento en que se realiza*

Ya hemos citado anteriormente la clasificación de la evaluación según el momento en que se realiza la misma, esto es, si se trata de una *evaluación ex-ante* o evaluación inicial, una *evaluación intermedia* o una *evaluación ex-post* o evaluación final.

La *evaluación ex-ante* se lleva a cabo antes de la aprobación o la implementación del proyecto, siendo su objetivo principal analizar la adecuación de dicho proyecto a los objetivos finales del mismo y determinar las posibilidades de lograr los resultados señalados. Este tipo de evaluación trata de garantizar a priori que el proyecto planteado puede conseguir los objetivos fijados.

Asimismo, la evaluación ex-ante intenta garantizar la coherencia lógica del proyecto, es decir, se debe pronunciar sobre:

- La *pertinencia* del proyecto, esto es, la coherencia entre las acciones que se proponen y la realidad que se pretende modificar.
- La *coherencia interna* del proyecto, dentro de la cual hay que verificar:
 - La coherencia entre el diagnóstico, la estrategia, los objetivos y los resultados previsibles.
 - La adecuación de la dotación de recursos según las diversas acciones.

² A estos aspectos se dedica el capítulo 3.

- La funcionalidad de los mecanismos de gestión y seguimiento establecidos.
- Los supuestos del *contexto* socioeconómico y político en el que tiene lugar el proyecto.
- La oportunidad del *plan de comunicación* diseñado para el proyecto.

Normalmente, como parte de la evaluación ex-ante suele llevarse a cabo la determinación de la “*línea de base*” de los indicadores de evaluación y seguimiento del proyecto, aunque en ocasiones este hecho puede realizarse una vez iniciado el proyecto, como parte del ejercicio de concertación con los actores intervinientes en el mismo.

La *evaluación intermedia* o evaluación continua es la que tiene lugar durante la fase de implementación del proyecto, suministrando información sobre la marcha del mismo. Trata de determinar si los resultados perseguidos se están consiguiendo, explicando las diferencias advertidas y sus causas, con la finalidad de anticipar los resultados finales de la intervención del proyecto y si se precisan correcciones en la ejecución o en el diseño del mismo. La evaluación intermedia se diferencia del control operacional del proyecto ya que aquella proporciona además un juicio sobre los supuestos en que se apoya su formulación, a la vez que permite adoptar decisiones sobre la continuidad o la reformulación del proyecto.

Finalmente, la *evaluación ex-post* tiene lugar una vez finalizado el proyecto, siendo su objetivo emitir un juicio acerca de los resultados alcanzados y sus efectos según los objetivos señalados. Asimismo, la evaluación ex-post debe pronunciarse sobre la estrategia diseñada y su adecuación a los objetivos, su grado de flexibilidad o capacidad de adaptación a los cambios de la realidad, la eficacia y eficiencia del proyecto, la adecuación de los mecanismos de gestión y seguimiento diseñados y la repercusión del plan de comunicación del proyecto. Toda esta información permite la toma de decisiones sobre la replicabilidad del proyecto, su adecuación, mejora o abandono.

En sentido estricto, dentro de la *evaluación ex-post* puede diferenciarse la evaluación realizada nada más terminar el proyecto (evaluación de final de proyecto) y la evaluación de impacto, que tiene lugar mucho más adelante, cuando los resultados del proyecto pueden advertirse más claramente.

Tanto la evaluación intermedia como la evaluación ex-post tienen, como vemos, la finalidad de valorar el logro de los resultados del proyecto en términos de eficiencia, productos y resultados; y obtener enseñanzas para la formulación de nuevos proyectos futuros.

c) Tipo de evaluación según quien la realiza

Otra clasificación posible de la evaluación es la que se diferencia según el personal técnico encargado de realizarla, ya se trate de una *evaluación interna*, realizada por personas que pertenecen a la institución promotora del proyecto, pero que no son los que llevan directamente la responsabilidad del proyecto, o de una *evaluación externa*, cuando ésta es realizada por personas o entidades independientes.

Asimismo, existen situaciones de carácter mixto cuando la evaluación externa realiza su trabajo en permanente contacto con el equipo de proyecto y con uso de procedimientos participativos (talleres, grupos de consulta, etc.) que garantizan el acceso a la opinión de los actores locales involucrados.

Las evaluaciones internas tienen la ventaja de contar con un buen conocimiento del proyecto, aunque se pierde la mayor objetividad que puede lograrse con una evaluación externa. Por ello la modalidad de *evaluación mixta* puede incorporar las ventajas de ambos tipos de evaluación, siempre que las personas encargadas de la evaluación externa mantengan su independencia e integridad profesional. En todo ello, la participación de los actores involucrados en los diferentes aspectos del proyecto resulta fundamental, a fin de acceder a la información de los diferentes puntos de vista existentes.

d) Tipo de evaluación según el contenido de la misma

Finalmente, puede distinguirse una cuarta clasificación de la evaluación según el contenido de la misma, esto es:

- La evaluación del diagnóstico y de la estrategia.
- La evaluación de la gestión o del proceso.
- La evaluación de resultados e impacto del proyecto.

El objetivo de la *evaluación del diagnóstico y de la estrategia* es analizar el diseño del proyecto, es decir, su racionalidad y coherencia. De este modo, el análisis trata de:

- Verificar la bondad del diagnóstico socioeconómico realizado (evaluación de necesidades).
- Constatar la existencia de objetivos claramente definidos y medibles.
- Analizar su correspondencia con los problemas.
- Examinar la lógica del modelo de intervención diseñado, tanto de forma interna al proyecto como en relación con otros proyectos y programas.

Por su parte, la *evaluación de la gestión o del proceso* trata de valorar la adecuación de los mecanismos e instrumentos diseñados para la puesta en marcha del proyecto, incluyendo el plan de comunicación del proyecto y el presupuesto. La evaluación de la gestión incluye el análisis de la organización encargada de gestionar el proyecto y de sus procedimientos y criterios de funcionamiento interno. Por tanto, afecta a todos los aspectos que influyen en la puesta en marcha de las actuaciones que se ocupan de la implementación física y financiera del proyecto.

La evaluación del proceso comprende varios aspectos y dimensiones relevantes del proyecto:

- Evaluación de la *cobertura del proyecto*, esto es, si llega a la población objetivo en el territorio de actuación señalado, lo cual incluye el grado de conocimiento, accesibilidad y aceptación del proyecto por dichos actores.

- Evaluación de la *implementación del proyecto* y si los medios e instrumentos utilizados son suficientes, idóneos y eficaces.
- Evaluación del *ambiente organizacional* en que se desarrolla el proyecto.
- Evaluación del *rendimiento personal* del equipo encargado de la gestión del proyecto (habilidades, aptitudes, motivaciones, conocimientos).

Por último, la *evaluación de resultados e impacto* trata de conocer si el proyecto está alcanzando los objetivos planteados inicialmente (eficacia) y con qué cantidad de recursos (eficiencia). La evaluación de resultados hace referencia a los objetivos específicos perseguidos con las actuaciones del proyecto, mientras que la evaluación de impacto se refiere a los objetivos finales con los que se orienta el proyecto. Por lo general, la evaluación de impacto precisa de un plazo mayor de tiempo para poder apreciar sus resultados.

2.6 Enfoque integral de la evaluación

Los diferentes criterios de clasificación señalados en el apartado anterior no son excluyentes entre sí. Sin embargo, en numerosas ocasiones la evaluación ex-ante se reduce a una valoración del diagnóstico y de la estrategia del proyecto, hasta el punto que ambos conceptos suelen confundirse y utilizarse indistintamente.

Dentro de la evaluación intermedia, la evaluación de la gestión, de la eficacia y de la eficiencia son las tareas habituales. Finalmente, en la evaluación ex-post el principal objetivo es la valoración de los resultados e impacto, analizando la estrategia llevada a cabo y el sistema de gestión y seguimiento, con el propósito de indagar las causas del éxito o fracaso del proyecto.

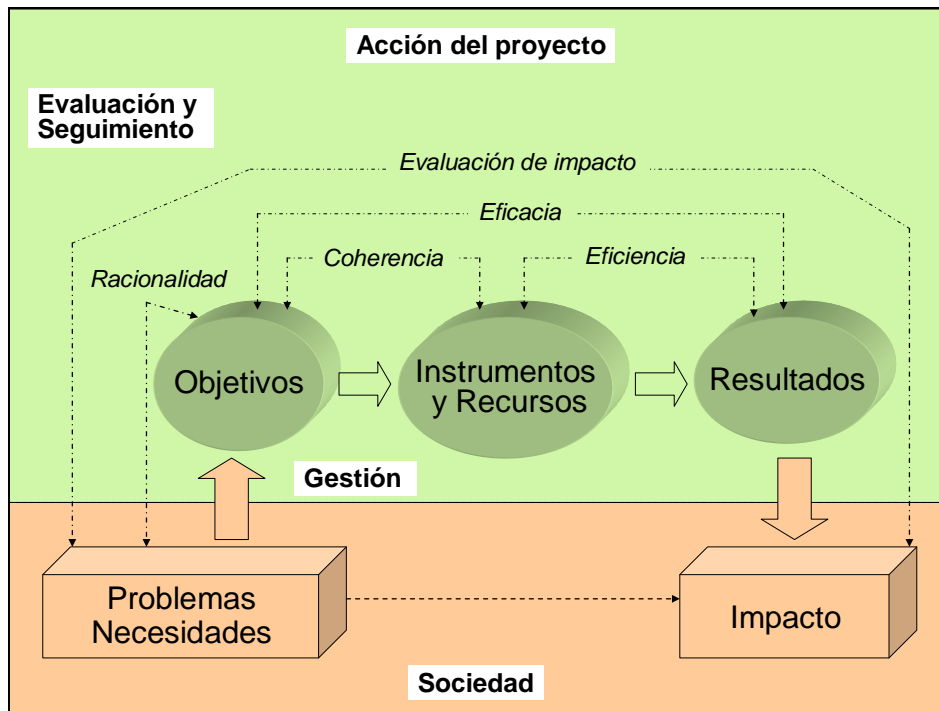
La evaluación es, pues, parte del propio diseño y ejecución del proyecto, y no una fase independiente del mismo. Constituye una “cultura” que debe incorporarse de forma integral a lo largo de todas las fases del ciclo de vida del proyecto.

En el Gráfico 2.2 se diferencian dos planos que corresponden, de un lado, a la situación real que contempla el proyecto (sociedad) y, de otro, al plano de la acción del proyecto, dentro de la cual se diferencian, a su vez, la gestión y la evaluación y seguimiento del mismo.

A partir de una identificación de problemas o necesidades del plano real (sociedad) se diseña un proyecto o programa de desarrollo cuyo objetivo final es lograr una mejora de dicha situación (impacto del proyecto), mediante una serie de acciones orientadas según determinados objetivos específicos.

El diseño del proyecto incluye, pues, la fijación de los objetivos finales (orientadores del proyecto a medio y largo plazo), así como los objetivos específicos, los cuales concretan la forma cómo el proyecto pretende alcanzar los objetivos finales. Para ello se eligen determinadas actividades o medidas y se asignan los recursos correspondientes, según los diferentes componentes del proyecto, a fin de lograr los resultados previstos para cada uno de los objetivos específicos.

Gráfico 2.2: Enfoque integral de la evaluación



Fuente: Adaptado de Instituto de Desarrollo Regional (2000).

En suma, la evaluación del proyecto incorpora como aspectos relevantes:

- La *racionalidad* del proyecto, resultado de verificar la pertinencia de los objetivos señalados por el proyecto con las necesidades o problemas detectados que trata de atender.
- La *coherencia* entre objetivos, actividades y recursos asignados al proyecto.
- La *eficacia* resultante de comprobar el grado en que los resultados logran avanzar hacia los objetivos señalados en el proyecto.
- La *eficiencia* del proyecto, medida por la relación entre el coste (recursos financieros asignados) y los resultados.
- La evaluación de *impacto*, que se refiere al análisis de los cambios o mejoras logradas en la realidad (mejora del ingreso o calidad de vida de la población local, por ejemplo).

Capítulo 3: Metodología y herramientas para la evaluación

Como hemos señalado, una vez conocido el proyecto a evaluar y asegurada su evaluabilidad, hay que determinar las herramientas y procedimientos de evaluación relativos a:

- La bondad del diagnóstico así como la racionalidad y coherencia de la estrategia.
- Los procedimientos de gestión y seguimiento elegidos.
- El análisis de resultados e impacto.

Nos ocupamos en este capítulo de los dos primeros aspectos, es decir de la evaluación del diagnóstico y de la estrategia, de un lado, y la evaluación del sistema de gestión y seguimiento del proyecto, de otro.

3.1 La evaluación del diagnóstico y de la estrategia del proyecto

La evaluación del diagnóstico y de la estrategia del proyecto incluye tanto la evaluación de la racionalidad como la evaluación de la coherencia del mismo (Gráfico 3.1).

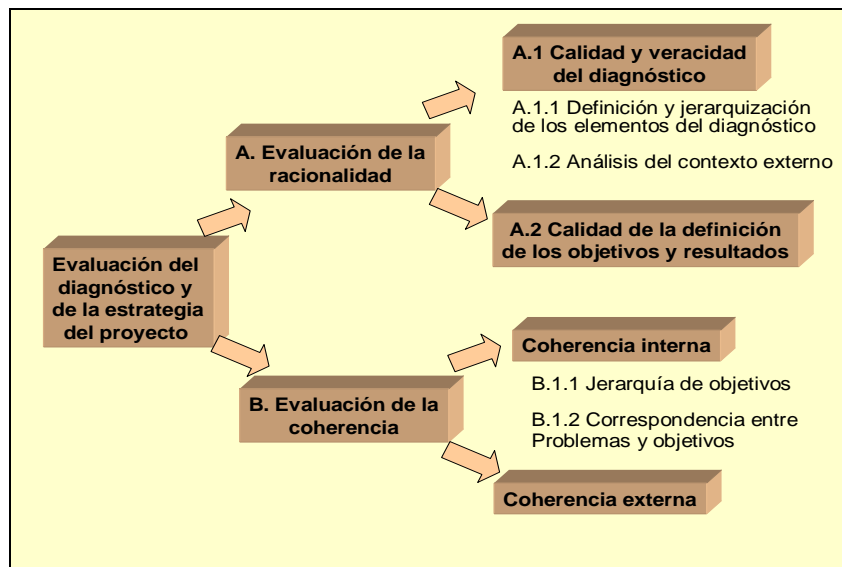
La evaluación de la racionalidad del proyecto debe tratar la calidad y veracidad del diagnóstico (A.1) así como la calidad en la definición de los objetivos y resultados (A.2), mientras que la evaluación de la coherencia del proyecto alude tanto a su coherencia interna (B.1) como externa (B.2)

La evaluación de la calidad y veracidad del diagnóstico (A.1) incluye, a su vez, la definición y jerarquización de los elementos y actores (A.1.1) así como el análisis del contexto externo (A.1.2). En la definición y jerarquización de los elementos y actores del proyecto (A.1.1) hay que verificar:

- Si los elementos del diagnóstico están expuestos de manera explícita, clara y medible.
- Si existe congruencia lógica en el planteamiento de las relaciones causales establecidas.
- Si el diagnóstico incluye todos los condicionantes significativos de los problemas.
- La cobertura del proyecto, esto es si la población objetivo está claramente determinada y es congruente con el planteamiento del mismo y con sus restricciones financieras y temporales.
- Si existe consenso por parte de los actores involucrados en el proyecto acerca de los problemas identificados y su prioridad.

Por su parte, la evaluación del análisis del contexto externo (A.1.2) trata de verificar las variables seleccionadas como supuestos externos del proyecto y comprobar las fuentes de información utilizadas para el seguimiento de dichas variables.

Gráfico 3.1
Metodología para la evaluación del diagnóstico y la estrategia del proyecto



Igualmente, la evaluación de la calidad en la definición de los objetivos y resultados (A.2) debe verificar si:

- Los objetivos están planteados de forma clara, concreta y medible.
- Establecen el periodo temporal previsto para la consecución de los mismos.

En relación con la evaluación de la coherencia interna del proyecto (B.1) hay que verificar la jerarquía de los objetivos (B.1.1) así como la correspondencia entre problemas y objetivos (B.1.2). La jerarquía de objetivos debe contemplar la coherencia de los niveles de planificación (esto es, la secuencia entre recursos, actividades, resultados y objetivos) y mostrar las hipótesis subyacentes en la estrategia diseñada.

Finalmente, mediante la evaluación de la coherencia externa se trata de analizar si los objetivos e instrumentos del proyecto contemplan los objetivos e instrumentos de otros proyectos o programas de aplicación en el territorio, determinando el grado de complementariedad y sinergia existentes.

3.2 La evaluación del sistema de gestión y seguimiento del proyecto

La evaluación del sistema de gestión y seguimiento del proyecto incluye los siguientes aspectos:

- a) Recursos humanos.
- b) Claridad de los objetivos en el equipo de gestión.
- c) División de tareas y responsabilidades en el equipo de gestión.
- d) Recursos económicos, materiales y temporales.
- e) Promoción y difusión del proyecto.
- f) Sistema de seguimiento.

- a) Dentro de los recursos humanos asignados al equipo de proyecto conviene conocer sus perfiles profesionales y cualificación, el procedimiento de selección y los métodos de trabajo, así como las remuneraciones, elementos de motivación e incentivos, y procedimientos de solución de conflictos.
- b) La claridad de los objetivos debe existir para cada nivel de gestión del proyecto. En este sentido hay que conocer la división de funciones y jerarquía dentro del equipo de gestión.
- c) En la división de tareas y responsabilidades hay que contemplar el contenido de las tareas y funciones entre los/as integrantes del equipo de gestión, verificando la existencia de la lista de tareas y relaciones entre ellas, con identificación y priorización de las mismas e identificación de los recursos humanos asignados, todo ello mostrado con ayuda de un cronograma o diagrama de Gantt. Asimismo, deben verificarse los mecanismos (formales e informales) de coordinación y comunicación dentro del equipo de gestión.
- d) Hay que verificar, igualmente, la dotación de recursos económicos, materiales y temporales asignados al proyecto, a fin de ver la adecuación de la dotación de medios a las necesidades reales del equipo de gestión, la disponibilidad de tiempo para realizar las tareas comprometidas y la asignación presupuestaria para las tareas de gestión y seguimiento del proyecto.
- e) La evaluación de la promoción y difusión del proyecto debe verificar el nivel de información del mismo entre la población objetivo, la implicación y participación de la población objetivo y la transparencia y publicidad del proyecto en el territorio, tanto del proyecto en su conjunto como de las actuaciones específicas del mismo.
- f) Finalmente, el sistema de seguimiento –como se ha insistido- tiene como finalidad ofrecer información sobre las actividades que va llevando a cabo el proyecto, desde una perspectiva física y financiera. La importancia del seguimiento radica en que permite:
 - Obtener la información necesaria para evaluar la eficacia, eficiencia e impacto del proyecto.
 - Mostrar la evolución de las actividades del proyecto.
 - Identificar puntos críticos en la gestión y la implementación, lo que facilita la toma de decisiones correctivas a llevar a cabo.

Además, el sistema de seguimiento debe ser una herramienta ágil y no complicada. No debe suponer una carga excesiva de trabajo para el equipo de gestión del proyecto, aunque debe ser un sistema completo, es decir, debe satisfacer las necesidades de información y evaluación, y estar integrado en la propia gestión del proyecto, lo cual exige cierta capacidad y entrenamiento en el tema por parte de las personas que componen dicho equipo de gestión.

Bibliografía

Aguilar, M^a J. y Ander-Egg, E. (1992): *Evaluación de servicios y programas sociales*. Siglo XXI de España Editores. Madrid.

Alvira, F. (1991): *Metodología de la evaluación de programas*. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

Banco Interamericano de Desarrollo (1997): *Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Oficina de Evaluación. Washington DC, Estados Unidos.

Bañón, R. (comp.) (2003): *La evaluación de la acción y las políticas públicas*. Díaz de Santos, Madrid.

Federación Andaluza de Municipios y provincias (2003): *Materiales de apoyo para los/as técnicos/as de desarrollo local*. Junta de Andalucía (www.famp.es).

Guaipatín, Carlos (2004): *Orientaciones para la evaluación de proyectos de integración productiva*. División de Micro, Pequeña y mediana Empresa, Departamento de Desarrollo Sostenible. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC. Febrero.

Instituto de Desarrollo Regional (2000): *Guía para la evaluación de políticas públicas*, Sevilla.

_____ (2004): *Guía de Planificación y Evaluación para Agentes de Desarrollo Local*. Diputación de Sevilla, Sevilla.

Instituto Nacional de Administraciones Públicas (2000): *Evaluación y calidad en las organizaciones públicas*. Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid.

Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación y CEDEAL (1993): *Enfoque del Marco Lógico: Manual para la planificación de proyectos con una orientación hacia objetivos*. Madrid.

Rebollo, M.A. y Colás, M.P. (2002): *Evaluación de programas: una guía práctica*. Kronos, Sevilla.

Santoyo, H.; Ramírez, P. y Suvedi, M. (2002): *Manual para la evaluación de programas de desarrollo rural*. Mundi-Prensa, Madrid.

Subirats, J. (1994): *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid.

Vedung, E. (1997): *Evaluación de políticas públicas y programas*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.

Weiss, C.H. (1990): *Investigación evaluativo: métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción*. Trillas. México.

ANEXO 1

Matriz de Marco Lógico del Proyecto sobre Competitividad de *clusters* en la región central de la provincia de Santa Fe, Argentina

Objetivo Final	Indicadores	Medio de verificación	Supuestos
<p>Promover las ventajas competitivas de la Región Central de la Provincia de Santa Fe, fortaleciendo las empresas que constituyen sus <i>clusters</i> más relevantes.</p>	<p>Dos años después de terminado el proyecto la Región Central de la Provincia de Santa Fe registra los siguientes resultados, con relación a la línea de base:</p> <p>OF.1 Aumento de al menos el 7% del <u>empleo</u>.</p> <p>OF.2 Aumento de al menos el 5% de las <u>exportaciones</u>.</p> <p>OF.3 Al menos dos <u>iniciativas</u> son implementadas con éxito en Argentina <u>basadas en el modelo de desarrollo del proyecto</u>.</p>	<p>- Estadísticas de Producción y Empleo de la Provincia de Santa Fe.</p> <p>- Registro de Comercio Exterior de la Provincia de Santa Fe.</p> <p>- Sistema de Control de Gestión y Monitoreo del Proyecto (SIGEMO)</p>	<p>La situación económica se mantiene estable</p>

Comentarios:

- A. Se han numerado e identificado los indicadores, a fin de poderlos diferenciar y citar con facilidad.
- B. Hay que identificar con precisión las fuentes estadísticas oficiales sobre producción, exportaciones y empleo de la Región Central.
- C. Si no se logra asegurar una fuente estadística oficial que permita la obtención de estos datos, hay que dedicar recursos humanos del proyecto para la obtención de los mismos, como parte del Sistema de Control de Gestión y Monitoreo del proyecto, confeccionando para ello impresos normalizados a fin de que el procedimiento de recolección de datos sea similar a lo largo de la vida del proyecto. Se recomienda que este procedimiento sea consensuado con las propias entidades de representación empresarial en el territorio.
- D. Datos necesarios:
 - **Indicador OF.1:** Empleo en la Región Central de la Provincia de Santa Fe. Posiblemente haya datos municipales. Fijar la línea de base para 2007.
 - **Indicador OF.2:** Exportaciones de la Región Central de la Provincia de Santa Fe. ¿Hay datos oficiales? Fijar la línea de base para 2007.
 - **Indicador OF.3:** (Línea de base= 0)

Propósito: Objetivos Específicos	Indicadores ³	Medio de verificación	Supuestos
Aumentar la competitividad y la inserción internacional de los <i>clusters</i> agroindustrial y metalmeccánico de la Región Central de la Provincia de Santa FE.	<p>Al término del proyecto se logran los siguientes resultados con relación a la línea de base:</p> <p>OE.1 Al menos el 40% de los <u>empresarios locales perciben</u> un incremento de valor de los servicios institucionales a las Pymes locales.</p> <p>OE.2 Incremento de al menos el 20% del <u>valor y del volumen exportado</u> por las Pymes participantes, directas o indirectas.</p> <p>OE.3 Aumento del 15% del <u>valor de las ventas</u> en el cluster agroindustrial, incluyendo su rama metalmeccánica.</p> <p>OE.4 Aumento de al menos el 5% de la <u>productividad</u> de las empresas participantes del proyecto (productividad medida en términos de costos por unidad de producción).</p>	<p>- Reportes del Sistema de Control de Gestión y Monitoreo del proyecto (SIGEMO)</p> <p>- Encuesta semestral sobre percepción/satisfacción empresarial.</p> <p>- Informes de línea de base.</p> <p>- Informes de evaluación intermedia y final.</p> <p>- PPMR y PCR del proyecto.</p>	<p>Continuidad del interés de las empresas y sus asociaciones en la colaboración con el sector público.</p> <p>Continuidad del compromiso activo del sector público en los temas de la competitividad empresarial y territorial.</p> <p>Los términos de intercambio para el sector exportador argentino no sufren alteración dramática.</p>

Indicador OE.1: Hay que preparar un cuestionario para la Encuesta semestral sobre la percepción/satisfacción que los empresarios tienen acerca del valor de los servicios institucionales prestados a las Pymes locales. Probar la encuesta para fijar la línea de base de este indicador.

Indicadores OE.2: Hay que identificar –si existen- fuentes estadísticas oficiales sobre valor (**indicador OE.2a**) y volumen exportado (**indicador OE.2b**) por las Pymes participantes, directas e indirectas. Probablemente deba ocuparse directamente el proyecto (a través del SIGEMO) de la recolección de estos datos.

Indicador OE.3: Incluir la evolución del valor de las ventas en las empresas que forman parte del cluster agroindustrial y la rama metalmeccánica vinculada al mismo.

Indicador OE.4: Incluir la evolución de la productividad de las empresas participantes del proyecto, medida en términos de costos por unidad de producción.

³ Según el documento del proyecto, estos indicadores podrán ratificarse o rectificarse al momento de elaborarse la línea de base de los mismos.

Propósitos: Componentes	Indicadores	Medio de verificación	Supuestos
<p>Componente 1:</p> <p>Articulación de la base productiva y tecnológica territorial: producción de <i>bienes colectivos</i>.</p>	<p>A los 18 meses de ejecución:</p> <p>C1.1 Implementado plan de extensión de mejoramiento genético para ganado holando argentino. C1.2 Conformada una asociación con al menos 10 empresas para exportar la genética holando argentina. C1.3 Software desarrollado e implementado para la incorporación de metodologías de trazabilidad para el ganado vacuno. C1.4 Circuito logístico de recolección y red de captación de sueros en operación.</p> <p>-----</p> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <p>FC1.1 Al menos 100 establecimientos capacitados e incorporados en el sistema de trazabilidad y/o mejora genética del ganado y/o reciclaje del suero. FC1.2 Diez empresas certificadas en calidad; Veinte técnicos calificados en retrofit; Diez empresas que han modernizado sus equipamientos (retrofit). FC1.3 Al menos 50 empresas participantes reportan una mejora de su gestión, inclusive medioambiental, e incrementan al menos un 10% su producción diaria. FC1.4 Aumento de al menos 10% del suero reaprovechado por las empresas participantes.</p>	<p>- Reportes del Sistema de Control de Gestión y Monitoreo del Proyecto (SIGEMO)</p> <p>- Informes de evaluación intermedia y final.</p> <p>- Informes de línea de base.</p> <p>- PPMR y PCR del proyecto.</p> <p>- Encuesta semestral sobre percepción/satisfacción empresarial.</p>	<p>Las Mipymes de los clusters con potencial exportador participan activamente introduciendo las mejoras necesarias.</p>

Indicador C1.1: Grado de extensión del Programa de Mejoramiento Genético para ganado holando argentino en la Región Central.

Indicador C1.2: Número de empresas asociadas para exportar la genética holando argentina.

Indicador C1.3: Software desarrollado e implementado para la incorporación de metodologías de trazabilidad para el ganado vacuno.

Indicador C1.4: Circuito logístico de recolección y red de captación de sueros en operación.

Indicador FC1.1a: Número de establecimientos incorporados en el sistema de trazabilidad.

Indicador FC1.1b: Número de establecimientos que incorporan la mejora genética del ganado.

Indicador FC1.1c: Número de establecimientos que incorporan el reciclaje del suero.

Indicador FC1.2a: Número de empresas con certificación de calidad.

Indicador FC1.2b: Número de técnicos calificados en retrofit.

Indicador FC1.2c: Número de empresas que han modernizado sus equipamientos (retrofit).

Indicador FC1.3a: Número de empresas que introducen mejoras en su gestión.

Indicador FC1.3b: Número de empresas que incorporan mejoras en su gestión medioambiental.

Indicador FC1.3c: Número de empresas que incrementan al menos un 10% su producción diaria.

Indicador FC1.4: Porcentaje del suero reaprovechado por las empresas participantes del proyecto.

Propósitos: Componentes	Indicadores	Medio de verificación	Supuestos
<p>Componente 2:</p> <p>Facilidad para la innovación asociativa empresarial (<i>matching grants</i>)</p>	<p>A los 18 meses de ejecución:</p> <p>C2.1 Al menos 30 propuestas recibidas y 10 proyectos aprobados.</p> <p>C2.2 Al menos 15 empresas implementando innovaciones de producto y/o proceso a partir de cofinanciamientos del fondo.</p> <p>C2.3 Al menos 5 acuerdos establecidos con universidades y organismos de I+D. -----</p> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <p>FC2.1 Ejecutados 25 proyectos de innovación, con participación de instituciones de I+D.</p> <p>FC2.2 Al menos 50 empresas implementando innovaciones de producto y/o proceso a partir de cofinanciamientos del fondo.</p> <p>FC2.3 Crecimiento del 30%, con relación a la línea de base, del valor de la inversión privada en innovación por parte de las empresas participantes⁴.</p> <p>FC2.4 Al menos 5 proyectos exitosos se convierten en casos de mejores prácticas.</p>	<p>- Acuerdos de cofinanciamiento</p> <p>- Reportes del Sistema de Control de Gestión y Monitoreo del Proyecto (SIGEMO)</p> <p>- Informes de línea de base.</p> <p>- Informes de evaluación intermedia y final.</p> <p>- PPMR y PCR del proyecto.</p>	<p>Existe un segmento de empresas que muestran interés por innovar en sus negocios colectivamente.</p> <p>Las entidades locales disponen de los recursos de contrapartida necesarios.</p> <p>Disponibilidad de instituciones locales y regionales de I+D.</p>

Indicador C2.1a: Número de propuestas recibidas para proyectos de innovación asociativa.

Indicador C2.1b: Número de proyectos de innovación asociativa aprobados.

Indicador C2.2: Número de empresas implementando innovaciones de producto y/o proceso a partir de cofinanciamientos del fondo.

Indicador C2.3: Número de acuerdos establecidos con universidades y organismos de I+D.

Indicador FC2.1: Número de proyectos de innovación ejecutados con participación de instituciones de I+D.

Indicador FC2.2: Número de empresas implementando innovaciones de producto y/o proceso a partir de cofinanciamientos del fondo.

Indicador FC2.3: Evolución de la inversión privada en innovación realizada por las empresas participantes.

Indicador FC2.4: Número de proyectos exitosos y mejores prácticas.

⁴ Según el documento de proyecto parece que este porcentaje debe ratificarse o rectificarse en el momento de establecer la línea de base de este indicador.

Propósitos: Componentes	Indicadores	Medio de verificación	Supuestos
<p>Componente 3:</p> <p>Base institucional para la competitividad territorial.</p>	<p>A los 18 meses de ejecución:</p> <p>C3.1 Sitio web diseñado y funcionando.</p> <p>C3.2 Centros de Atención Empresarial (CAEs) con normas operativas de procedimientos definidas en cada una de las cinco ciudades del proyecto y con capacitación de funcionarios y operadores.</p> <p>C3.3 Red de instituciones de apoyo empresarial establecida.</p> <p>-----</p> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <p>FC3.1 Conformación de Centros de Atención Empresarial (CAEs) con plataforma tecnológica común en cada una de las cinco ciudades incluidas en el proyecto.</p> <p>FC3.2 Al menos 40 millones de US\$ en cartera de inversiones prospectadas y anunciadas en torno a infraestructuras orientadas al aumento de la competitividad (polo logístico, polo digital).</p> <p>FC3.3 Disminución de los tiempos de tramitación para la constitución de empresas en un 25%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Primeros documentos de ejercicio experimental de los CAEs - Documentos de aprobación formal de los nuevos procedimientos. - Documentos de propuestas. - Estudios de prefactibilidad de inversiones en infraestructuras. - Sistema de Control de Gestión y Monitoreo del Proyecto (SIGEMO) - Acuerdos de cofinanciamiento - Informes de evaluación intermedia y final. - Encuesta semestral sobre percepción/satisfacción empresarial. - PPMR y PCR del proyecto. 	<p>El ambiente para inversionistas en Argentina no se deteriora dramáticamente respecto a la situación actual.</p> <p>Las entidades locales, particularmente las del sector público, tienen capacidad para implantar un sistema eficiente de interacción con las empresas de la Región Central de Santa Fe.</p>

Indicador C3.1: Sitio web diseñado y funcionando.

Indicador C3.2: Número de CAEs funcionando con normas operativas de procedimientos definidas y funcionarios y operadores capacitados.

Indicador C3.3: Redes de instituciones de apoyo empresarial establecidas.

Indicador FC3.1: Funcionando un CAE con plataforma tecnológica común en cada una de las cinco ciudades del proyecto.

Indicador FC3.2: Valor en cartera de las inversiones prospectadas y anunciadas en infraestructuras orientadas al aumento de la competitividad.

Indicador FC3.3: Disminución de los tiempos de tramitación para la constitución de empresas en relación al de la línea de base.

Propósitos: Componentes	Indicadores	Medio de verificación	Supuestos
<p>Componente 4:</p> <p>Monitoreo y diseminación de resultados.</p>	<p>A los 12 meses de ejecución:</p> <p>C4.1 Puesto en marcha el Sistema de Control de Gestión y Monitoreo (SIGEMO) del proyecto.</p> <p>C4.2 Establecimiento de líneas de base de los indicadores. Incluye líneas de base de los dos clusters en cada grupo de empresas participantes.</p> <p>-----</p> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <p>FC4.1 Al menos un evento de cobertura nacional al término del proyecto para difundir sus resultados y proyecciones de sostenibilidad temporal del mismo.</p> <p>FC4.2 Replicabilidad. Al menos en dos regiones se ha dado inicio a programas basados en la metodología del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de línea de base. - Sistema de Control de Gestión y Monitoreo del Proyecto (SIGEMO) - Informes de evaluación intermedia y final. - Encuesta semestral sobre percepción/satisfacción empresarial. - PPMR y PCR del proyecto. 	<p>Interés y posibilidad de replicabilidad en otras regiones para la difusión y recepción del modelo probado por el proyecto.</p>

Indicador C4.1: Puesto en marcha el Sistema de Control de Gestión y Monitoreo (SIGEMO) del proyecto.

Indicador C4.2: Establecimiento de líneas de base de los indicadores.

Indicador FC4.1: Evento de cobertura nacional al término del proyecto para difundir sus resultados y proyecciones de sostenibilidad temporal del mismo.

Indicador FC4.2: Al menos en dos regiones se ha dado inicio a programas basados en la metodología del proyecto.

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN Y MONITOREO DEL PROYECTO

(Avance de contenidos)

INDICADORES DE OBJETIVOS:

- Estadísticas de Producción y Exportaciones de las empresas radicadas en la Región Central de la Provincia de Santa Fe. (En el caso de que no se cree el SIE o mientras éste comienza a funcionar) Indicador OF.2.
- Estadísticas de Empleo en la Región Central de la Provincia de Santa Fe. (En el caso de que no se cree el SIE o mientras éste comienza a funcionar) (OF.1).
- Replicabilidad: Número de iniciativas implementadas con éxito en otras regiones basadas en la metodología del proyecto (OF.3).
- Indicador OE.1: Grado de satisfacción empresarial respecto al apoyo institucional a Pymes locales (Encuesta semestral).
- Datos sobre valor de las exportaciones realizadas por las Pymes participantes en los clusters del proyecto (agroindustrial y metalmecánico) (OE.2a)
- Datos sobre volumen de las exportaciones realizadas por las Pymes participantes en los clusters del proyecto (agroindustrial y metalmecánico) (OE.2b).
- Datos sobre valor de las ventas realizadas por las Pymes participantes en los clusters del proyecto (agroindustrial y metalmecánico) (OE.3).
- Datos sobre evolución de la productividad de las empresas participantes del proyecto, medida en términos de costos por unidad de producción (OE.4).

INDICADORES DE RESULTADOS: COMPONENTE 1

- Datos sobre extensión del mejoramiento genético para ganado holando argentino. (C1.1). Número de establecimientos que incorporan mejoras genéticas del ganado (FC1.1b)
- Empresas asociadas con capacidad de exportación de la genética holando argentina (C1.2).
- Incorporación de metodologías de trazabilidad en el ganado vacuno (C1.3). Número de establecimientos incorporados en el sistema de trazabilidad (FC1.1a).
- Porcentaje de suero reaprovechado por empresas (C1.4). Número de establecimientos que incorporan reciclaje del suero (FC1.1c). Porcentaje del suero reaprovechado por las empresas participantes del proyecto (FC1.4).
- Número de empresas que introducen mejoras en su gestión (FC1.3a). Número de empresas que incorporan mejoras en su gestión ambiental (FC1.3b). Número de empresas con certificación de calidad (FC1.2a).
- Número de técnicos calificados en retrofit (FC2.2b). Número de empresas que modernizaron sus equipamientos (retrofit) (FC1.2c).
- Número de empresas que incrementan al menos un 10% de su producción diaria (FC1.3c).

INDICADORES DE RESULTADOS: COMPONENTE 2

- Acuerdos de cofinanciamiento para la innovación asociativa. Propuestas recibidas (C2.1a). Proyectos aprobados (C2.1b).
- Número de empresas que implementan innovaciones de producto y/o proceso con cofinanciamientos del fondo (C2.2).
- Acuerdos establecidos con universidades y organismos de I+D (C2.3).
- Número de proyectos de innovación ejecutados con participación de instituciones de I+D (FC2.1).
- Número de empresas implementando innovaciones de producto y/o proceso a partir de cofinanciamientos del fondo (FC2.2).
- Inversión privada en innovación realizada por las empresas participantes (FC2.3).
- Número de proyectos exitosos y mejores prácticas (FC2.4).

INDICADORES DE RESULTADOS: COMPONENTE 3

- Funcionamiento del sitio web del proyecto (C3.1).
- Centros de Atención Empresarial (CAEs) funcionando con normas operativas de procedimientos definidas y funcionarios y operadores capacitados (C3.2).
- Redes de instituciones de apoyo empresarial establecidas (C3.3).
- Funcionando un CAE con plataforma tecnológica común en cada una de las cinco ciudades del proyecto (FC3.1).
- Valor en cartera de las inversiones prospectadas y anunciadas en infraestructuras orientadas al aumento de la competitividad (FC3.2).
- Disminución de los tiempos de tramitación para la constitución de empresas en relación al de la línea de base (FC3.3).

INDICADORES DE RESULTADOS: COMPONENTE 4

- Puesto en marcha el Sistema de Control de Gestión y Monitoreo (SIGEMO) del proyecto (C4.1).
- Establecimiento de líneas de base de los indicadores (C4.2).
- Evento de cobertura nacional al término del proyecto para difundir sus resultados y proyecciones de sostenibilidad temporal del mismo (FC4.1).
- Al menos en dos regiones se ha dado inicio a programas basados en la metodología del proyecto (FC4.2).