

Evaluación, selección y mejoramiento del impacto de proyectos

Sesión VII

Corporación Andina de Fomento

Caracas, Venezuela

19-20 julio 2010

Antonio Vives



Agenda de la sesión

- Incorporación de impactos sociales, ambientales e institucionales: Más allá de la TIR y el VPN
- Planificación de la ejecución como instrumento para la mejora de la efectividad de los proyectos
- Indicadores



Impactos sociales, ambientales,
políticos e institucionales:

Más allá de la TIR y el VPN



¿Cuenta o no cuenta?

To be.....

- Todo lo que se puede contar no necesariamente cuenta; todo lo que cuenta no necesariamente se puede contar.
- Albert Einstein

....or not to be?

- Si no se puede medir, no se puede gestionar.
- Anónimo



Factibilidades/Impactos/Riesgos

- **Económica**
- **Financiera**
- Técnica
- Legal
- **Social**
- **Ambiental**
- **Política**
- **Institucional**

Factibilidad social, ambiental, política e institucional



- **Ámbito de la evaluación, diferentes criterios:**
 - gobierno (gobernantes)
 - sociedad (país),
 - región/sectores/países (multi-jurisdicción)
 - inversionistas, financistas
- **Parte** del impacto ante la sociedad ha sido incorporado en el análisis económico.
- Valoración de costos y beneficios es compleja, cambiante y subjetiva, pero se puede y debe **evaluar también información cualitativa.**



Factibilidad/Impacto social

- Personas
 - Laboral, género, derechos humanos, salud, educación, poblaciones en desventajas
- Comunidad
 - Desarrollo económico y cultural local
- Equidad/ingresos
 - Asimetría de beneficios por nivel de ingreso, reducción de pobreza, creación de empleo



Factibilidad/Impacto ambiental

- Factibilidad
 - Cumplimiento legislación nacional
 - ¿Suficiente para financiamiento internacional o de acuerdo a algunas partes afectadas?
- Impacto
 - Sobre entorno, biodiversidad, poblaciones afectadas



Factibilidad/impacto político

- Factibilidad
 - Tiempos electorales
 - Partes involucradas en el proceso de aprobación
 - Ventajas políticas a la oposición (federalismo)
 - Dominación/captura del proceso político por partes interesadas claves
- Impacto
 - En poder político
 - Continuidad de políticas



Factibilidad/Impacto institucional

- Desarrollo institucional del país (mas allá de la “unidad ejecutora”)
- Permeabilidad a otras instituciones
- Leyes, decretos, regulaciones que benefician o beneficiarán otras actividades
- Reducción de costos de transacción (p.e. proceso de adquisiciones)
- Reducción de corrupción, etc.....

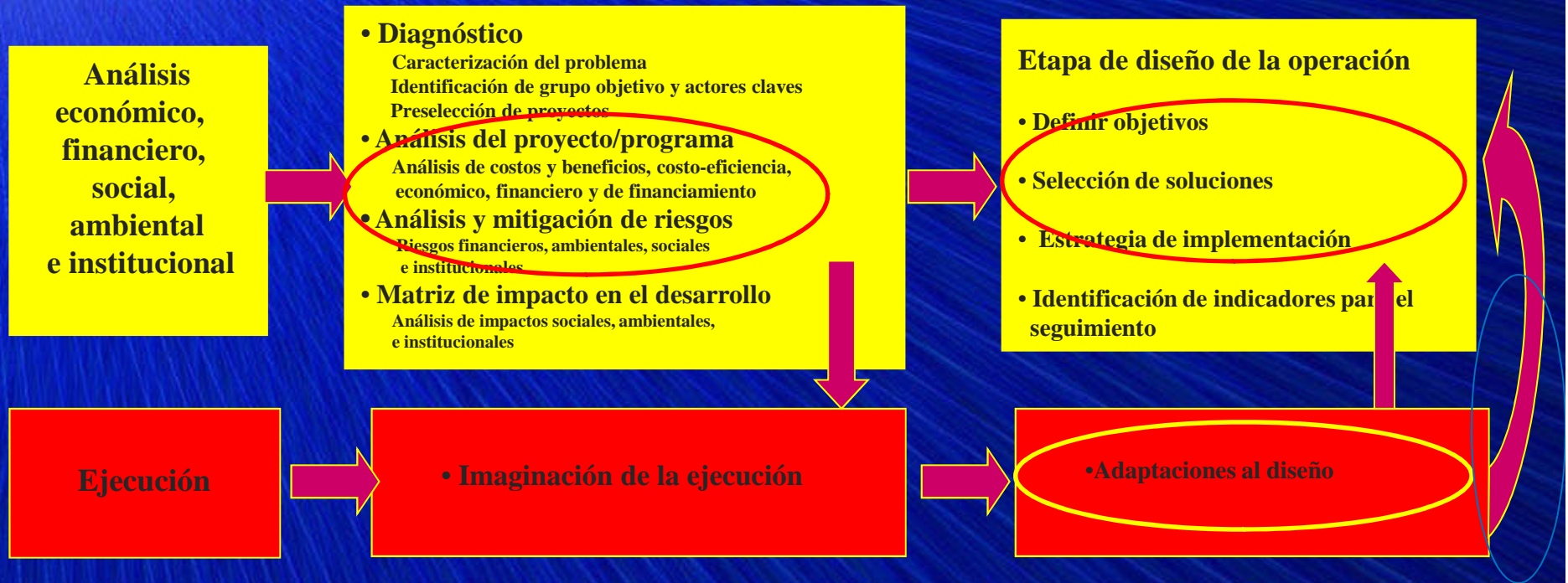


Planificación de la ejecución como instrumento para la mejora de la efectividad de los proyectos



Preparación de proyectos

Asignación eficiente de recursos, mejorando su impacto económico y social





Planificación de la ejecución

- Supongamos que los proyectos se aprueban para que tengan impacto y no solo por aprobarlos
- Importancia de la visualización de la ejecución
- Ejemplos cotidianos: Salir de viaje
- Esquemas tradicionales
 - Suponer que todo saldrá bien
 - Suponer que los supuestos serán la realidad
- Planificar contingencias
 - Responsabilidades de los preparadores, de los **aprobadores** y de los ejecutores (documentos)



Planificación de la ejecución

- La ejecución del proyecto no puede ignorarse al momento de su aprobación
- Flexibilidad en el diseño
- Análisis de cambios de influencia por el proyecto (partes afectadas)
- Diseño puede y debe incluir mejoras en el impacto del proyecto



Esquema tradicional

- Línea de base
- Marco Lógico
 - Fin
 - Propósito
 - Componentes
 - Actividades

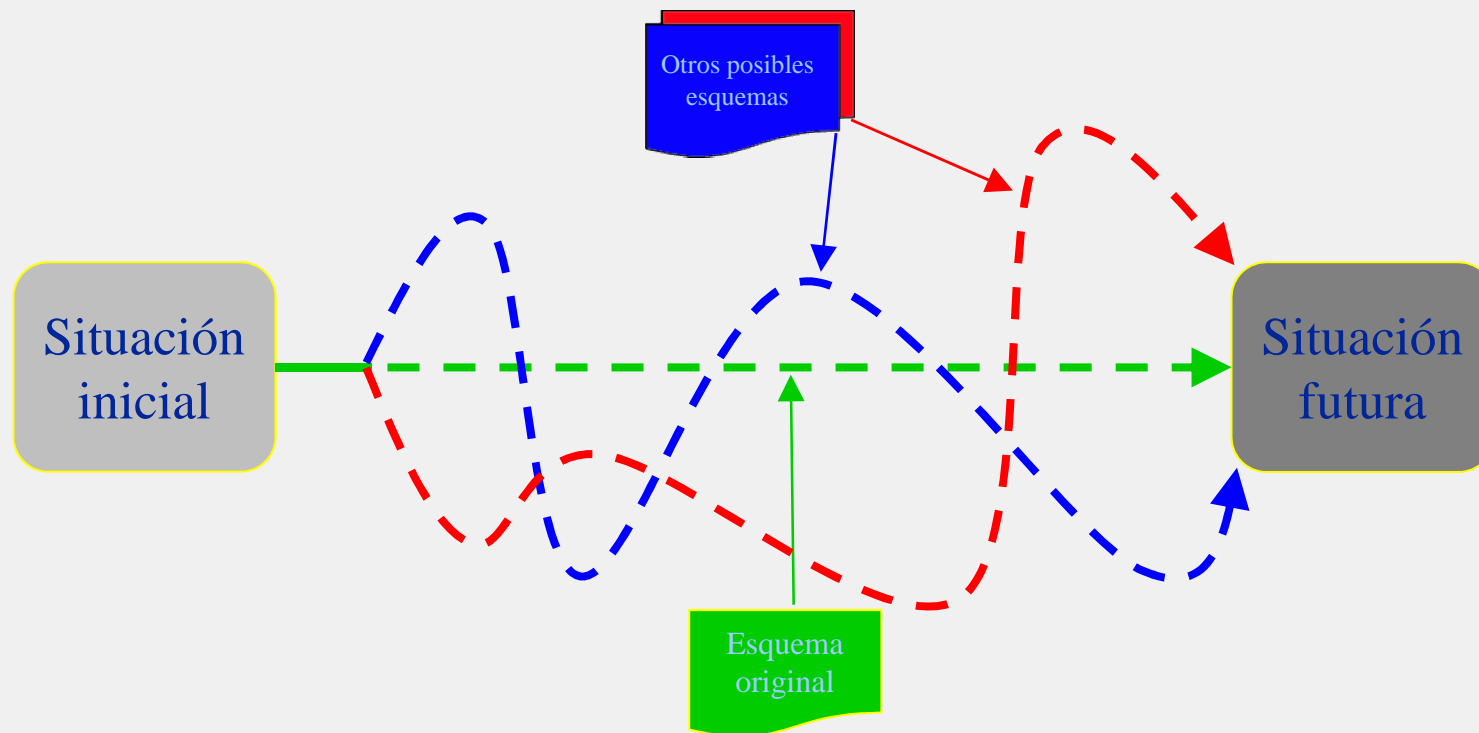
Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos (o Riesgos)
<p>FIN: El Fin es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (s) en cuestión.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto en el mediano plazo una vez que haya terminado. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes de información que un evaluador puede utilizar para verificar que se han alcanzado los indicadores. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los eventos, las condiciones o las decisiones importantes o necesarias para la sostenibilidad en el tiempo de los objetivos del Fin.</p>
<p>PROPÓSITO (u Objetivo General): El Propósito es el objetivo a ser alcanzado por la utilización de los componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el resultado que se desea lograr.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Propósito describen el impacto logrado al finalizar el proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar y hacen referencia a la línea base.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que están fuera del control del gerente del proyecto (riesgos) que deben ocurrir para que el proyecto logre el Fin.</p>
<p>COMPONENTES (o resultados de los objetivos específicos): Los componentes son las obras, servicios, etapas y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto para lograr el propósito del proyecto. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.)</p>	<p>Los indicadores de los componentes son descripciones breves, pero claras de cada uno de los componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc. que deberán entregarse. Además deben contener elementos de la línea base.</p>	<p>Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que las cosas que han sido contratadas-elaboradas han sido entregadas. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, los informes del auditor, etc.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones (fuera del control del gerente del proyecto) que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.</p>
<p>ACTIVIDADES: Estas Actividades son las tareas que el ejecutor tiene que cumplir para completar cada uno de los Componentes del proyecto. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada componente. Las actividades son aquellas que realizará la unidad ejecutora.</p>	<p>Este casillero contiene el presupuesto para cada actividad/componente a ser entregado en el proyecto.</p>	<p>Este casillero indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera de control del gerente del proyecto) que tienen que suceder para completar los componentes del proyecto.</p>

**APOYO A LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA
(EC-L1018)
MARCO LÓGICO**

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
Fin			
Resultados del nivel de educación básica en el Ecuador más equitativos, en términos de acceso y aprendizaje.	<p>Cinco años después de finalizado el Programa, el país logra la universalización de la educación básica (para el año 2015).</p> <p>La brecha entre el promedio de los resultados de aprendizaje para los alumnos de 3º, 7º y 10º año de educación básica que asisten a escuelas y colegios en áreas rurales con respecto a los ubicados en áreas urbanas disminuye en un 5% con respecto a la línea de base de las pruebas aplicadas en el año 2007 en lenguaje, comunicación y matemática.</p> <p>Tres años después de finalizado el Programa, el gasto anual en el sector educativo alcanza al menos el 6% del Producto Interno Bruto.</p>	<p>Datos del Sistema Nacional de Estadísticas Educativas (SINEC).</p> <p>Resultados de las pruebas APRENDO.</p>	<p>Existe un apoyo sostenido a las políticas educativas del Plan Decenal.</p> <p>Se mantiene en vigencia el Decreto Ejecutivo 1563, lo cual impide la libre movilidad de los docentes dentro del sistema escolar o se reemplaza por otro marco jurídico equivalente.</p>
Propósito			
Contribuir a implementar la estrategia del gobierno de universalización de diez años de educación básica en condiciones de calidad y equidad, concentrándose en zonas fronterizas, rurales y urbano marginales.	<p>Al finalizar el Programa:</p> <p>La tasa neta de matrícula de la educación básica aumenta de 90,8% en el 2006 a 94,0% (un aumento aproximado de 81.000 niños).</p> <p>La cobertura del primer año de básica aumenta de 74% en el 2005 a 85% (un aumento aproximado de 24.000 niños).</p> <p>Por lo menos dos tercios de los docentes incorporados al sistema como resultado del proceso de desdoblamiento de plazas se han asignado a áreas rurales, indígenas y fronterizas.</p> <p>La brecha entre las tasas de matrícula bruta por grado en</p>	<p>Datos del Sistema Nacional de Estadísticas Educativas (SINEC).</p> <p>Resultados del Censo Escolar.</p>	<p>La entrega de recursos por parte del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) es adecuada en monto y oportunidad. El Ministerio de Educación ejecuta de forma efectiva y eficiente la función de rectoría y de planificación apoyándose en las capacidades técnicas y humanas, así como en los instrumentos desarrollados</p>



Flexibilidad en la ejecución





Mejoramiento de impacto: Cómo hacer los buenos proyectos mejores



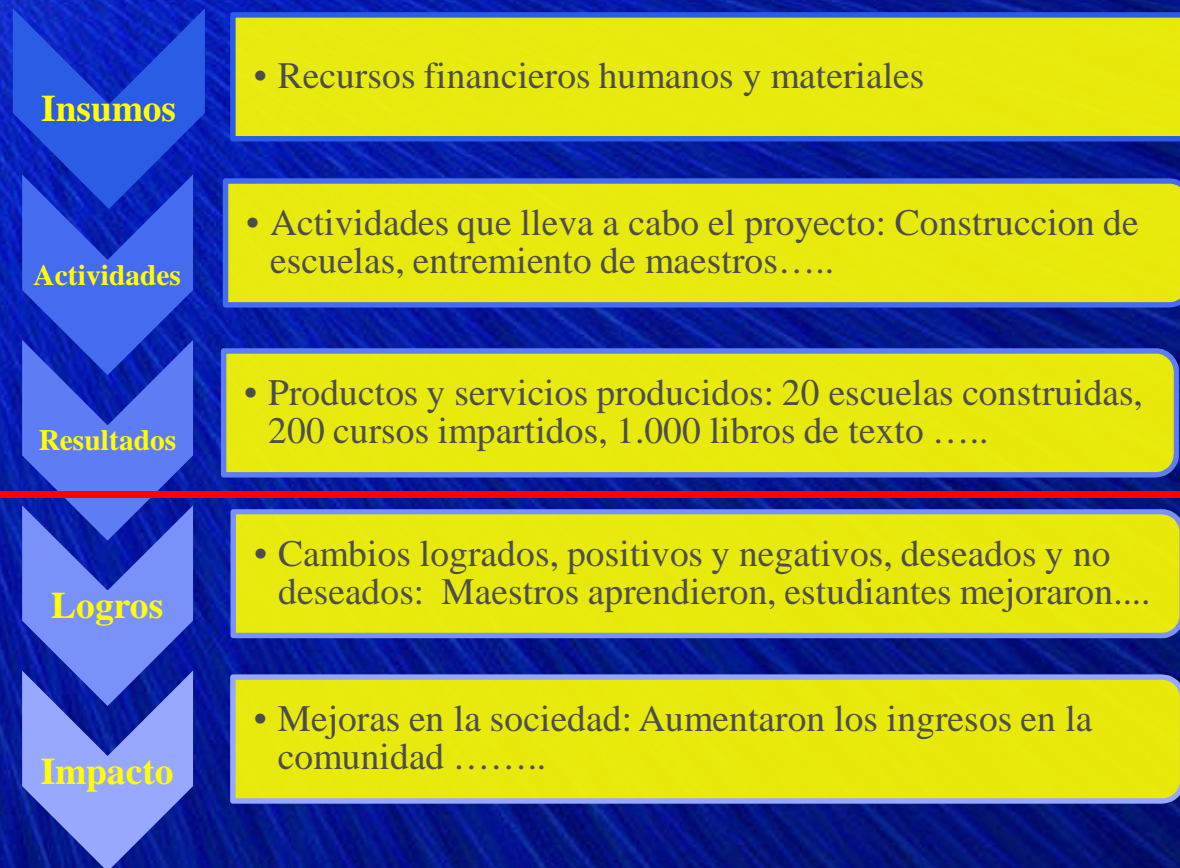
Indicadores de impacto

- **Para reportar al momento de las aprobaciones**
- **Consolidar en reporte anual (cuantitativo y cualitativo)**
- Para hacer seguimiento y verificar logros
- Para determinar impacto e influenciar nuevas operaciones
- Selección de indicadores: Outputs, outcomes, impacto, “evaluabilidad”



Impacto del proyecto

Marco Lógico





Resultados (Outputs)

Arrangements for Results Monitoring

Outcome Indicators	Baseline	Target Values				
		2007	2008	2009	2010	2011
1. 300,000 consumers in the Project area receive improved access to reliable and safe water supply and sanitation services.	0	60,000	120,000	180,000	250,000	300,000
Results Indicators for Each Component						
Component One: Urban Water Supply and Sewerage Infrastructure¹⁹						
Urban Water Supply						
2. % of urban households in participating municipalities having access to water supply via a municipal network.	71%	75%	78%	83%	86%	90%
3. average hours of water services per day (based on 7-day week) for urban households connected to a municipal water supply network	10	11	12	14	17	22
4. conduct of urban consumer satisfaction survey and improvement of results	not conducted	conducted	conducted & improved	conducted & improved	conducted & improved	conducted & improved
Urban Sewerage						
5. % of urban households in participating municipalities connected to a municipal sewerage network.	49%	51%	59%	64%	70%	72%
Water Utility Management						
7. % of unaccounted for water ²⁰	62%	62%	57%	52%	45%	40%
8. revenue collection rate: proportion of total billed water value actually collected by the operators	27%	33%	46%	58%	61%	63%
9. % of urban water connections with metering	22%	29%	44%	57%	71%	82%

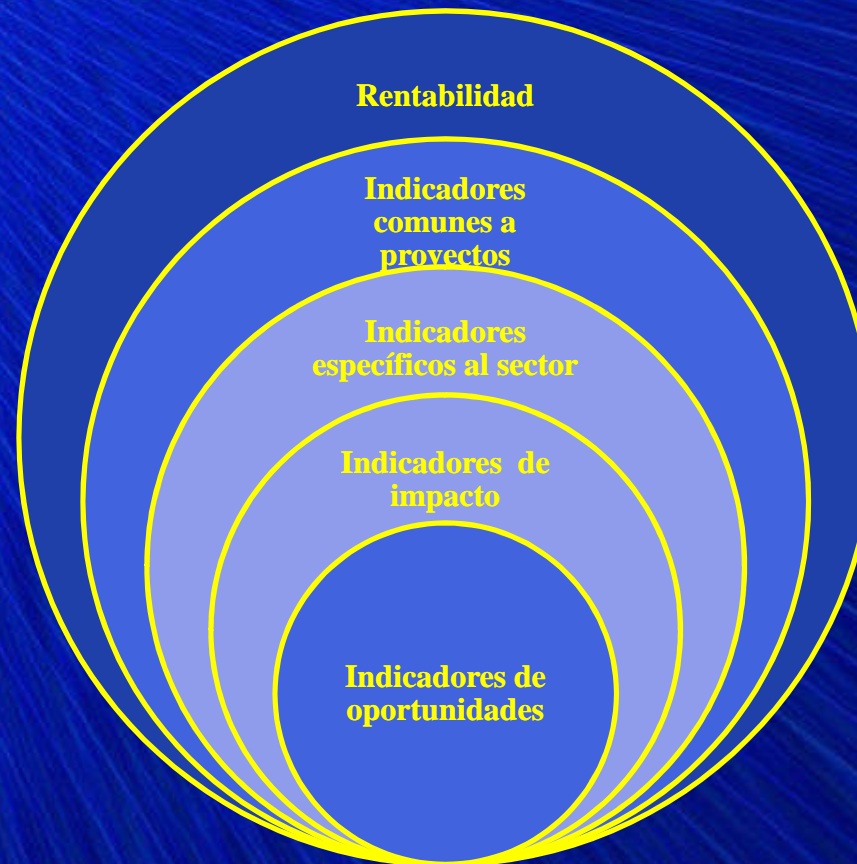


Logros (Outcomes)

PDO	Project Outcome Indicators	Use of Project Outcome Information
<p>skills</p> <ul style="list-style-type: none">• Adaptation and use of learning resources for the new curriculum• Implementation of strategies for education for peace and social cohesion• Teacher training	<p>context and expectations</p> <p>3. 80% of secondary school principals and coordinators are reported by their staff [in a confidential survey] to use modern management skills most of the time</p> <p>4. 60% of teachers who have participated in Project activities have improved their pedagogical practices (group work, use of TICs, use of multiple types of materials, using time effectively, and assigning homework)</p> <p>5. 80% of schools have achieved at least 75% of the objectives of projects that were designed to strengthen peace and social cohesion among the student population</p>	<p>Afro-Colombian and indigenous populations</p> <ul style="list-style-type: none">- Analyze the effect of teacher and principal training on both the learning process and management practices- Assess the effective use of the TICs and its impact on learning outcomes- Evaluate the effect of the peace and education interventions on the school environment and interpersonal conflicts and make necessary adjustments.- Assess the effectiveness of the introduction of the competency-based curriculum in term of students learning outcomes as measured by SABER and ICFES



Indicadores de resultados





Mejoramiento de impacto

- ¿Debe considerarse el análisis costo-beneficio como el paso final?
- ¿Se puede mejorar el impacto a través de lo aprendido en el análisis?
- ¿Se pueden mejorar los proyectos a través de refinar sus objetivos?
- ¿Cuáles valen la pena?
- Asimetría regional/social de los costos y beneficios. Evaluación global enmascara diferencias.



Mensajes

- El mecanismo de ejecución es parte crítica del proceso de aprobación.
- Es costoso para el país aprobar un proyecto de alta rentabilidad que fracasa.
- Deben analizarse además los impactos sociales, ambientales, institucionales y políticos
- Deben analizarse las oportunidades de mejorar su impacto, a bajo costo.

Evaluación, selección y mejoramiento del impacto de proyectos

Sesión VII

Corporación Andina de Fomento

Caracas, Venezuela

19-20 julio 2010

Antonio Vives