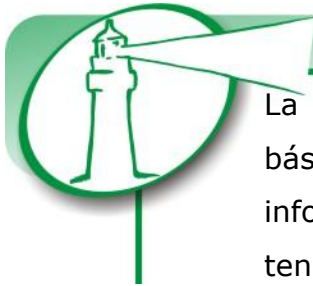


SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

SEGUIMIENTO DE PROYECTOS



Ideas rectoras

La correcta administración de cualquier tipo de proyecto depende básicamente de la disponibilidad y el suministro regular de información, que permite que los diversos niveles administrativos tengan un panorama claro de una situación en cualquier momento dado.

El poder determinar si los fondos disponibles son suficientes para llevar a cabo puntualmente las actividades programadas o si la persona encargada de una tarea específica tiene las aptitudes técnicas y personales adecuadas, puede significar la diferencia entre cumplir con el programa o tener demoras injustificables, o entre hacerlo bien la primera vez o tener que empezar de cero y hacerlo todo nuevamente a un costo mucho más alto.



Método

La única forma en que un administrador puede asegurar la información necesaria para llevar a cabo sus funciones de manera adecuada es supervisando constantemente la ejecución de los proyectos a su cargo. Esta función administrativa primordial permitirá a aquellos directamente responsables de la ejecución del proyecto, o de la ejecución de "**conjuntos de tareas**" dentro del proyecto, influir en su progreso y mantenerlo encaminado.

Asimismo, permitirá al administrador del proyecto presentar informes objetivos y oportunos a los niveles administrativos más altos, en caso de que exista la

necesidad de adoptar medidas preventivas o correctivas, o simplemente para mantenerlos informados. De este modo, los niveles administrativos superiores contarán también con los medios para llevar a cabo un amplio control de los proyectos que respaldan.

Se denomina "organización interesada" a aquella institución o empresa que tiene interés en el proyecto que se ejecuta y que normalmente lo financia. No necesariamente la organización interesada es la ejecutora del proyecto, en este caso se denomina "ente ejecutor" quien al interior de la organización se encarga de la implementación.



Idea

El seguimiento de los proyectos es muy importante sobre todo cuando la administración está lejos de los lugares donde éstos se ejecutan. Por lo tanto, la organización interesada depende de la información provista por los ejecutores, no sólo para seguir el proceso, sino también para llevar a cabo muchas de las funciones técnicas y administrativas, tales como tomar decisiones sobre la continuación del proyecto o sobre el pago de los fondos del mismo.



Herramienta

Otro aspecto importante relacionado con el seguimiento de los proyectos es que la información provista debe presentarse en un formato adecuado para que pueda ser analizada y procesada por la organización interesada.

Para organizar la información administrativa necesaria, con un contenido específico y significativo, el "documento de proyecto" oficialmente adoptado debe

contener los planes de trabajo propuestos y las actividades programadas de seguimiento, examen y evaluación, en un formato estándar.

A continuación se exponen los conceptos básicos relacionados con estas funciones administrativas, los productos principales que se deben obtener teniendo en cuenta las necesidades de la organización interesada y el formato que se debe utilizar en los informes.

Conceptos y definiciones

El **seguimiento** de un proyecto es una función inherente a todas las instancias que intervienen, no obstante las responsabilidades recaen sobre el ente ejecutor. Se relaciona principalmente con la eficiencia en el proceso de ejecución del proyecto. Su objetivo es asegurar que la entrega de insumos, los programas de trabajo, la producción de resultados y otras acciones requeridas se realicen conforme al plan establecido.



Concepto

El seguimiento de un proyecto es la recopilación continua y el análisis regular de datos para determinar si los insumos son suficientes; si su aplicación es adecuada; si se están cumpliendo las normas y procedimientos establecidos; y si se está logrando el plan de trabajo, a fin de realizar los reajustes necesarios e identificar las medidas correctivas requeridas.



Método

La organización interesada debe:

- Recibir informes sobre el progreso operacional y financiero del proyecto que financia;
- Evaluar si este proyecto está procediendo de acuerdo con el programa de trabajo acordado, de modo que pueda tomar las medidas necesarias (por ejemplo, pagos al ente ejecutor);
- Proponer los exámenes del proyecto que se consideren necesarios como resultado de dicha evaluación y participar en los mismos.
- Informar sobre la situación y las perspectivas de finalización del proyecto a los entes pertinentes, por ejemplo, a los comités de control y supervisión.



Concepto

La **evaluación** implica un juicio de valor esencialmente independiente y puede ir más allá de la ejecución de un proyecto para abarcar aspectos tales como la validez de su diseño.



Concepto

Otro concepto importante relacionado con los procedimientos de control es el concepto de **examen del proyecto**. El término normalmente se utiliza para describir el examen sistemático y frecuente del progreso alcanzado en el plan de trabajo y de los factores que ejercen influencia en el mismo.

Los exámenes pueden ser llevados a cabo por la administración del proyecto como una actividad bastante formal, o como una medida de supervisión ejercida en forma continua durante el período de ejecución. Esto dependerá de los procedimientos de control, pero también deberá ajustarse a los requisitos del ente ejecutor para cumplir con los programas o presupuestos.



Método

Deberán identificarse rápidamente los factores que obstaculicen el progreso de las actividades y eliminarlos para poder cumplir con los programas estipulados. Para ello probablemente sea preciso celebrar reuniones oficiales de evaluación con la participación de todo el personal del proyecto.

Además de este examen del proyecto como parte de las funciones de control y resolución de problemas, la organización interesada debe realizar también un examen oficial y periódico.

Este examen periódico es, por lo tanto, parte de su propia función de control y constituye un elemento importante en el proceso de interacción a nivel local con el personal del proyecto, visitando el ente ejecutor y otras instituciones relacionadas, y adquiriendo un conocimiento más directo y profundo del progreso del plan de trabajo.



Mensaje

El examen del proyecto es el estudio formal del progreso del plan de trabajo y de los factores que en él influyen, como parte de las actividades de control y seguimiento

Los exámenes del proyecto llevados a cabo por la organización interesada se remitirán siempre al ente ejecutor.

INFORMES SOBRE LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS

La organización interesada requiere que los *documentos de proyectos* incluyan disposiciones para asegurar el suministro de información por parte del ente ejecutor y para la programación de las actividades de examen.

Los procedimientos que se detallan a continuación se aplican en relación con la presentación de informes del ente ejecutor, a menos que la organización interesada decida aplicar otros procedimientos en un caso específico dado.

Inicio

Una vez concertado el acuerdo de ejecución del proyecto, el ente ejecutor deberá informar a la organización interesada cuándo se prevé iniciarlo.

Informes durante la ejecución:

1) Informes de avance de los proyectos



Herramienta

El ente ejecutor deberá preparar los informes de avance del proyecto a fin de entregarlos a la organización interesada antes de la fecha programada para una actividad de examen y antes de cualquier punto en el desarrollo del proyecto, en el cual se haya acordado proporcionar recursos al ente ejecutor para la realización de las tareas, o en cualquier otro plazo estipulado.

Al menos que la organización interesada no lo considere necesario, se le deberá entregar un informe de avance.

El objetivo de los *informes de avance* de los proyectos será:

- Asegurar que la organización interesada tenga un panorama claro del progreso realizado hasta la fecha en la producción de resultados y en el logro de los objetivos específicos, con respecto a las actividades presupuestadas en el proyecto o el grupo de actividades acordadas; los resultados del seguimiento del proyecto por parte del ente ejecutor; y en qué medida las actividades del proyecto están procediendo conforme al plan estipulado;
- Presentar una relación de las actividades ya realizadas con los correspondientes gastos sufragados por el ente ejecutor con fondos ya provistos por la organización interesada;
- Justificar, cuando corresponda, la solicitud de más desembolsos de fondos de la organización interesada con base al programa y la cantidad de tareas futuras y a la necesidad de recursos, según se prevea en ese momento.

2) Informes técnicos de los proyectos



Herramienta

Los **informes técnicos** de los proyectos tienen como objetivo registrar y transmitir los resultados de las actividades realizadas en los proyectos de innovación, desarrollo y demostración.

Los *informes técnicos* se diferencian de los *informes de avance* en su contenido: en los *informes técnicos* se presentan datos técnicos, se analizan los datos y se discuten los resultados del proyecto, mientras que en los *informes de avance* se presenta información esencialmente administrativa, como es la descripción de las tareas iniciadas o concluidas en el período cubierto por el informe, el porcentaje del trabajo que ya se ha realizado y los gastos en los que se ha incurrido.

3) Informes financieros

Se requerirá que el ente ejecutor presente a la organización interesada, además de los ***informes de avance*** del proyecto, un estado financiero auditado:

- a) Dentro del plazo definido después del cierre del ejercicio económico del ente ejecutor;
- b) En cualquier otro momento que, a modo excepcional, la organización interesada lo considere necesario.



Ideas rectoras

Estos informes financieros deberán estar respaldados por estados bancarios certificados, y deberán mostrar el saldo inicial, los gastos en que se haya incurrido, en relación con cada rubro principal del presupuesto del proyecto, los ingresos devengados o acumulados y el saldo final de las cuentas, diferenciando los fondos provistos por la organización interesada y aquellos provistos por otras fuentes.

4) Plan operativo anual (POA)



Herramienta

El *plan operativo anual (POA)* constituye la descripción anual del documento del proyecto. Lo prepara todos los años el ente ejecutor teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones internas y externas basadas en el seguimiento regular y periódico de los logros alcanzados, descritos en el *informe de avance* del proyecto.

Normalmente cuando los proyectos están proyectados a dos o más años de duración y tienen un presupuesto mayor de US\$ 400.000, se recomienda dividir el plan de trabajo del proyecto en *planes operativos anuales*. Una de las dificultades principales en la planificación de los proyectos es que el "radio de previsión" rara vez coincide con el "radio de acción".



Método

Sobre la base de estos resultados (utilizando los indicadores definidos en la matriz de la estructura lógica y descritos en los informes de avance), se debe explicar por qué se proponen ciertas modificaciones.

En el caso de que una evaluación externa intermedia juzgue conveniente la aplicación de modificaciones conceptuales (por ejemplo, el reajuste de los objetivos), este hecho también deberá tenerse en cuenta en el POA.

5) Informes especiales

Si en cualquier momento dado, el ente ejecutor considera que el logro de los objetivos específicos del proyecto se puede ver seriamente afectado por sucesos externos o por errores o deficiencias en alguna parte del plan de trabajo, debe notificar la situación de inmediato a la organización interesada con un análisis lo más claro posible y sus recomendaciones pertinentes.



Método

Tales informes especiales normalmente se presentan con el mismo formato que los *informes de avance* del proyecto.

Actividades de examen

Las actividades de examen para el proyecto serán llevadas a cabo por el personal de la organización interesada, en colaboración con el ente ejecutor.



Método

En todas las actividades de control y examen, tanto las llevadas a cabo por el ente ejecutor como aquellas ejecutadas por la organización interesada, se utiliza la estructura lógica del proyecto y su correspondiente plan de trabajo como el principal patrón de referencia.

En las actividades de control y examen, se deben estudiar sistemáticamente los indicadores de logro de cada uno de los componentes del proyecto: actividades, resultados, objetivo(s) específico(s) y objetivo de desarrollo.

Finalización



Recuerde

Al completarse el proyecto, el ente ejecutor efectuará una evaluación preliminar de sus resultados y presentará un informe a la organización interesada.

Si posteriormente se decide organizar una evaluación ex-post, el informe final constituirá una de las bases para tal evaluación, que se llevará a cabo conforme a las directrices sobre la evaluación de proyectos.



Herramienta

Al preparar los informes sobre las actividades de seguimiento y examen, probablemente sea útil ilustrar los hechos con la ayuda de materiales audiovisuales.

EVALUACIÓN DE PROYECTOS



Ideas rectoras

Se destaca la importancia de adoptar un enfoque participativo y cooperativo entre los participantes del proceso de evaluación. Es probable que las partes interesadas incluyan el personal del proyecto, los expertos en evaluación (que pueden ser consultores independientes de la organización interesada) y representantes de instituciones locales relacionadas con el proyecto, en calidad de beneficiarios de sus resultados o cómo patrocinadores de esos esfuerzos, entre otros.

La **evaluación** del proyecto se diferencia de las actividades de **seguimiento y examen** del proyecto. El seguimiento y el examen se relacionan principalmente con el progreso del proyecto según lo diseñado inicialmente (el progreso realizado en la ejecución del plan de trabajo, el uso adecuado de los insumos, la aplicación de normas y pautas tanto en materia de aspectos técnicos como administrativos), mientras que la evaluación va más allá de los elementos constituyentes del proyecto, para estudiar su validez, o la corrección de su diseño, y su impacto.



Mensaje

Por lo tanto, el proyecto presentado podrá someterse a una evaluación en la fase de análisis inicial, durante la ejecución del proyecto o al completarse el mismo. Aun cuando el proceso de evaluación sea el mismo en todos estos casos, en cada uno tendrá un propósito específico.

- En el primer caso, la evaluación del proyecto tiene como objetivo establecer los elementos requeridos para efectuar un esfuerzo coherente encaminado a resolver un problema de desarrollo y su planificación.

- En el segundo caso, el propósito es examinar en forma sistemática y objetiva la ejecución y los resultados intermedios de la intervención en curso y determinar si su diseño aún sigue siendo válido.
- Y en el tercer caso, el objetivo de la evaluación es estudiar en qué medida la intervención ya terminada cumplió con su propósito, cuál fue su impacto y formular conclusiones para intervenciones similares en el futuro.

Es probable que proyectos complejos y de mayor envergadura, así como proyectos con posibles impactos ambientales, requieran una evaluación ex-ante y esto puede ser recomendado y aprobado como una actividad anterior al proyecto, en la fase de análisis inicial del mismo. En tal caso, la organización interesada normalmente aprueba el proyecto después de realizada esta evaluación y una vez que el proyecto haya sido implementado deberá tener en cuenta las recomendaciones de los evaluadores.



Método

Se llevarán a cabo evaluaciones intermedias o regulares en los casos en que sea preciso tomar una decisión por encima del nivel de autoridad del personal del proyecto y cuando se requiera y solicite el asesoramiento de expertos independientes.

Estas situaciones pueden plantearse ya sea debido a problemas en la ejecución del proyecto o debido a una necesidad no prevista anteriormente. Efectuar un análisis más amplio antes de tomar una decisión, en un punto determinado de la ejecución del proyecto, garantizará su efectividad.

En general, la organización interesada aplica un control **interno** de los proyectos que patrocina y una evaluación **externa** de los mismos. Esto significa que el control lo realiza normalmente el propio personal de la organización interesada o sus agentes directos.



Los resultados de la actividad de evaluación se documentan en un ***informe de evaluación del proyecto***.

CONCEPTOS Y DEFINICIONES

En un sentido amplio, la evaluación denota el concepto de juzgar el mérito de una amplia diversidad de aspectos: productos, procesos, personas, situaciones, etc. Con frecuencia, los procedimientos para hacerlo y la metodología adoptada no son explícitos, lo que significa que las conclusiones de la evaluación pueden variar considerablemente de un observador a otro.

Las evaluaciones tienen por tanto tres propósitos:

- Asegurar que los proyectos respaldados por la organización interesada cumplan con su mandato y sus prioridades y que la estrategia y el diseño de los proyectos sea satisfactorio para lograr sus objetivos específicos;
- Asegurar que los principales indicadores del desempeño de un proyecto sean controlados durante su ejecución a fin de permitir la aplicación de medidas correctivas, incluida, de ser necesario, la reformulación del diseño del proyecto;
- Asegurar que los resultados de la intervención del proyecto se establezcan claramente, permitiendo estudiar en qué medida el proyecto cumplió con su propósito y cuál fue su impacto, y derivar conclusiones para intervenciones similares en el futuro.

Por lo tanto, este tipo de evaluación está orientada a un examen del proyecto propuesto, su diseño, su ejecución y los resultados previstos.

Según las convenciones, el análisis inicial del proyecto se refiere al examen del documento de la propuesta de proyecto por parte de los órganos pertinentes de la organización interesada.



Concepto

El análisis inicial de un proyecto consiste en el examen crítico del documento, de la propuesta por parte de los órganos de la organización interesada, con el propósito de determinar su pertinencia, la solidez de su diseño, su nivel técnico y financiero, y sus beneficios socioeconómicos.

Evaluación ex-ante

Cuando se indique en la etapa de análisis inicial del proyecto que se recomienda una evaluación ex-ante de determinada propuesta, la organización interesada podrá decidir si dicha evaluación debería llevarse a cabo.

La evaluación ex-ante, cuando sea recomendada, tendrá lugar antes de la aprobación final y la ejecución del proyecto.



Concepto

La evaluación ex-ante consiste en llevar a cabo, en el terreno, un examen sistemático, lo más objetivo posible, de una propuesta de proyecto, con el propósito de esclarecer el diseño del mismo, estableciendo su solidez, su factibilidad financiera e institucional, sus beneficios socioeconómicos, su posible impacto ambiental y su sustentabilidad.

Evaluación intermedia

Las evaluaciones del proyecto deberán planificarse de manera que proporcionen la información necesaria en el punto en que se requiera específicamente dicha información para tomar decisiones. En el caso de proyectos de gran envergadura, complejos o muy prolongados, es aconsejable prever una evaluación intermedia en el momento en que los supuestos formulados en la etapa de planificación requieran un análisis más estricto, a la luz de la experiencia adquirida y se anticipen posibles revisiones y ajustes del proyecto.

Evaluación ex-post

Después de completarse el proyecto, la evaluación ex-post tendrá como objetivo establecer su eficiencia y eficacia general. Sin embargo, evaluará también el impacto del proyecto de acuerdo a los objetivos sectoriales y según lo estipulado en la fase de planificación. Del mismo modo, permitirá efectuar recomendaciones útiles para proyectos futuros.

EL PROCESO DE EVALUACIÓN

El proceso de evaluación es esencialmente el mismo en el caso de una evaluación ex-ante, intermedia o ex-post; pero los resultados de cada una de ellas diferirán en cierta medida conforme a la fase del proyecto: antes de la ejecución, durante la ejecución o una vez completado el proyecto.



Método

Las pautas presentadas a continuación se refieren directamente a la evaluación ex-ante, pero pueden aplicarse a los tres tipos. Cuando sea necesario, se hará referencia específica a las otras dos clases de evaluación.

El proceso

Las etapas clave de la evaluación de un proyecto son las siguientes:

1. Clarificación del diseño del proyecto



Método

El proceso de evaluación comienza con el análisis y debate del documento de la propuesta de proyecto, a fin de alcanzar un consenso entre los integrantes con respecto al propósito del proyecto, la información básica disponible, las acciones propuestas para permitir el logro de sus objetivos y otros elementos pertinentes del diseño.



Método

Para permitir una descripción explícita de todos los elementos esenciales del diseño del proyecto, éstos deberán exponerse en una matriz de estructura lógica, incluidos los indicadores del progreso, sus medios de verificación y los supuestos sobre las condiciones necesarias para asegurar su éxito.

Si no están presentes en la propuesta todos estos elementos, parte de la tarea de la actividad de evaluación será establecerlos. Con tal fin, se necesitará una interacción entre los miembros de la actividad de evaluación y el personal del proyecto que aseguren la calidad y efectividad de la propuesta.

2. Análisis del diseño del proyecto

Luego de la fase de clarificación del diseño del proyecto, la siguiente labor de los evaluadores es llevar a cabo un análisis crítico de los elementos del proyecto con el propósito de:

- establecer si los componentes del proyecto son adecuados. Esto incluirá la evaluación por parte de los miembros de la actividad de evaluación de los vínculos entre las actividades y los productos, entre los productos y el objetivo específico, y entre el objetivo específico y el objetivo de desarrollo;
- establecer las probabilidades de éxito del proyecto. Esto incluirá la evaluación de los factores que puedan influir en el logro de los resultados y objetivos específicos, los riesgos implicados, y si es posible reducir dichos riesgos cambiando el diseño.

Si el proyecto está siendo evaluado por primera vez, el estudio de los miembros de la actividad de evaluación incluirá también un análisis de:

- las condiciones locales y la situación imperante en el área con la que se relaciona el proyecto;
- el marco institucional existente en relación con las actividades propuestas en el proyecto;
- las expectativas de los beneficiarios y las gestiones realizadas para asegurar su cooperación;
- la capacidad institucional del ente ejecutor;
- el posible beneficio social y económico del proyecto.



Mensaje

Si se trata de una evaluación intermedia, se hará hincapié en el análisis de los datos objetivos que indiquen el progreso realizado en el proyecto: la asignación de insumos, la ejecución de actividades, la obtención de resultados, el progreso alcanzado en el logro del objetivo específico y si este progreso contribuye a la consecución del objetivo de desarrollo según lo previsto.



Mensaje

Si se trata de una evaluación ex-post, ésta se concentra en la eficacia del proyecto en función del logro de sus metas y si el proyecto se llevó a cabo con eficiencia. Cuál ha sido su impacto y en qué medida se pudo hacer frente a los sucesos imprevistos, es otro aspecto que se tiene en cuenta en este tipo de evaluación. El objetivo no es repartir culpas y elogios, sino aprender lecciones para mejorar proyectos futuros.



Idea

En el desempeño de estas tareas, se debe asegurar la participación de las comunidades locales en el ciclo del proyecto y las directrices para determinar el impacto ambiental

3. Examen grupal

La siguiente fase, después del análisis del proyecto, es hacer un examen grupal de la información reunida, con la participación del personal de la actividad de evaluación y el personal del proyecto. El propósito es alcanzar conclusiones lo

más realistas posible y establecer si todas las partes están de acuerdo con los resultados de la evaluación.



Método

El examen no sólo deberá realizarse al finalizar la actividad de evaluación sino siempre que se deriven conclusiones intermedias, pues éstas deberán ser discutidas por el grupo, para permitir la participación plena de todas las partes y un entendimiento común en torno a los temas fundamentales en relación con la ejecución del proyecto.

Sin embargo, cabe destacar que las conclusiones finales y las recomendaciones presentadas con respecto al diseño y la conducción del proyecto sólo se formularán en el último examen grupal.

4. Informe de evaluación del proyecto



Método

Los datos recopilados por los integrantes de la actividad de evaluación y sus resultados serán documentados en un informe de evaluación del proyecto, destinado a dejar constancia de la información pertinente reunida en el proceso, sus conclusiones y recomendaciones.

El representante de la organización interesada se encargará de resumir esta información y se asegurará de que el informe de evaluación del proyecto sea preparado adecuadamente y presentado a conformidad de la organización interesada.

La estructura de la evaluación

El proceso analítico de evaluación del proyecto se referirá siempre a un documento existente de formulación del mismo.

Los informes intermedios y los informes de las actividades de evaluación o exámenes de control constituirán asimismo fuentes de información.



Método

Un método útil para la clarificación del diseño del proyecto y el análisis de los vínculos de los componentes del proyecto es el empleo de la matriz de la estructura lógica, que se adjunta en el Anexo 4 "Modelo de informe final".



Herramienta

El equipo de la actividad de evaluación debe utilizar dicha matriz para resumir el diseño del proyecto y orientar los procesos de implementación, seguimiento, verificación y/o análisis.

Al recopilar la información, los integrantes de la actividad de evaluación deben verificar la validez de la situación existente que es la que proporciona las bases para la identificación de la pertinencia del proyecto o de alguna actividad o toma de decisión.



Recuerde

El concepto que sirve de fundamento al diseño del proyecto es que al proporcionarse ciertos insumos, se pondrán en práctica ciertas actividades que lograrán ciertos productos o resultados.



Recuerde

El logro de dichos productos debe conducir al logro del objetivo específico del proyecto, que, a su vez, contribuirá al logro del objetivo de desarrollo. Existe una relación directa entre el objetivo específico del proyecto y los problemas fundamentales indicados en la fase de identificación del mismo; la enunciación del objetivo específico debe ser lo contrario del problema que el proyecto pretende abordar.



Recuerde

Junto con esta lógica vertical (actividades-productos-objetivo específico-objetivo de desarrollo) existe una lógica horizontal relacionada con la medición del avance del proyecto y con los factores externos que influyen en su éxito. La medición del avance es posible hacerlo a través del establecimiento de **indicadores objetivamente verificables**, que deberán proporcionar pruebas para permitir que dos o más evaluadores lleguen a la misma conclusión. Los factores externos se tienen en cuenta como posibles riesgos para el proyecto y se explicitan como **supuestos**, que presumen el éxito en cada nivel de los componentes del proyecto.

Consideraciones especiales

1. Preparación de la evaluación

Se recomienda que el ente ejecutor disponga del tiempo necesario para preparar la evaluación de su proyecto. Este período de preparación será suficiente para permitir al personal del proyecto organizar la información necesaria y el apoyo logístico requerido para la conducción de la actividad de evaluación.

2. Coordinación de la evaluación

Se debe hacer énfasis en el carácter colaborador del personal de la actividad de evaluación y en la mayor participación posible del personal del proyecto y las instituciones relacionadas. Los representantes de las instituciones locales, especialmente los del ente ejecutor, deben participar tanto como sea posible en el proceso de evaluación, incluida la formulación de las conclusiones.

3. Adaptación del proceso de evaluación

Debido a las circunstancias específicas que difieren de una organización a otra y a la gran variedad de ámbitos relacionados con los proyectos, el proceso de evaluación deberá adaptarse cuando los integrantes de la actividad de evaluación lo juzguen necesario.

Sin embargo, las adaptaciones introducidas en el **proceso** no deberán alterar el **concepto**: al hacerlo, se correría el riesgo de culminar la evaluación con un resultado sin sentido.

4. Plan de trabajo

Antes de comenzar las labores de una evaluación en el terreno y después de estudiar los documentos pertinentes del proyecto, el representante de la organización interesada debe elaborar un plan de trabajo con el propósito de producir los resultados estipulados en los términos de referencia de la actividad de evaluación.

Dicho plan de trabajo deberá incluir los siguientes elementos:

- una lista de los temas y preguntas que deberán abordarse;
- las fuentes probables de información para cada grupo de temas y preguntas; los criterios que habrán de adoptarse para el control de calidad de la información reunida a fin de asegurar la confiabilidad y la validez de los datos recopilados;
- una lista de las tareas que deben realizarse, el miembro del personal de la actividad de evaluación a cargo de cada una de ellas y las fechas de finalización de las mismas;
- una explicación de cómo se analizará y utilizará la información y los datos que se reúnan para derivar las conclusiones (diseño de la evaluación, etc.);
- el programa de la actividad de evaluación, con las instituciones por visitar y la lista de personas por entrevistar.

En los casos en que los proyectos afecten a las comunidades locales, es esencial que el personal de la actividad de evaluación ponga especial cuidado en consultarlas debidamente y obtener sus puntos de vista. Debería también consultarse a otros beneficiarios previstos en el proyecto.

Asimismo, se debe consultar a individuos e instituciones no vinculados directamente con el proyecto, a fin de reunir información sobre el beneficio social, ambiental y económico del mismo.

INFORMES DE EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS

El informe de evaluación de un proyecto tiene como propósito resumir la información reunida, los hallazgos de la actividad de evaluación, sus conclusiones y sus recomendaciones; proporcionar pruebas sobre los elementos clave de la evaluación y documentar sus resultados.



Método

Debe adjuntarse en un anexo del informe la información, los datos y los documentos pertinentes, que deben archivarse para posibles consultas futuras. Asimismo, será útil ilustrar, cuando corresponda, los distintos aspectos del informe a través de medios audiovisuales.

Los evaluadores deberán incluir otros temas adicionales que, en su opinión, podrían clarificar aún más la propuesta de proyecto, indicar el progreso de los proyectos ejecutados o definir el impacto de un proyecto completado.

ANEXOS

ANEXO 1. MODELO DE INFORME DE AVANCE

Identificación del proyecto

1. Nombre:
2. Ente ejecutor:
3. Fecha de inicio:
6. Duración (meses):
7. Costo del proyecto (\$):

Período cubierto por este informe

Del _____ al _____

Descripción del trabajo realizado en este período

Proporcionar una breve reseña del trabajo realizado en el período cubierto por este informe, destacando los resultados alcanzados.

Ejecución del plan de trabajo

Análisis del plan de trabajo

Mostrar en el plan de trabajo del proyecto el progreso alcanzado en su ejecución, con referencia a la situación en la última fecha del período cubierto por el informe anterior.

Si se han programado nuevas actividades y se las ha incorporado al plan de trabajo, o se sugiere el desglose de una actividad en una o más actividades nuevas, o se propone suprimir ciertas actividades, deberá indicarse en el análisis del plan de trabajo.

Se recomienda presentar el plan de trabajo que figura en el documento del proyecto y aplicar el análisis descrito directamente a partir de este original conforme a las convenciones establecidas.

Progreso alcanzado en la ejecución de las actividades

Enumerar todas las actividades iniciadas e indicar el porcentaje estimado de su ejecución. Indicar también la fecha estimada para la finalización de aquellas actividades aún no completadas a la fecha del informe.

Actividades	Porcentaje ejecutado	Fecha de finalización estimada
Actividad 1.1:		
Actividad 1.2:		
...		
...		

Insumos aplicados

Indicar el uso de los recursos financieros del proyecto hasta la fecha con respecto a los distintos componentes presupuestarios. Ejemplo:

Componente	Total aprobado	Monto utilizado a la fecha	Valores restantes	Explicación de los valores restantes
10. Personal del proyecto				
20. Subcontratos				
30. Viajes de servicios				
40. Bienes de capital				
50. Bienes fungibles				
60. Gastos varios				
70. Costos admin. del ente ejecutor				
80. Admin., control y evaluación de la organización				
100. Total global				

Resultados logrados

Describir el progreso alcanzado en el logro de los resultados relacionados con las actividades ya iniciadas. En el caso de los resultados que ya se han producido, señalar

los correspondientes indicadores objetivamente verificables. Cuando los medios de verificación estén respaldados por documentación, deberá adjuntarse al informe de avance una copia de tales documentos, o las secciones pertinentes de los mismos.

Análisis crítico del progreso alcanzado en el proyecto

Describir todos los avances o las demoras experimentadas en la ejecución de actividades, en el logro de los resultados o en el uso de los insumos del proyecto. Indicar sus causas y explicar si se habrán de tomar medidas correctivas. Especificar cualquier suceso o problema inesperado que pueda afectar significativamente el programa de ejecución del proyecto, el logro de sus productos o de su objetivo específico, o su presupuesto. Indicar si se cumplieron los supuestos relacionados con los resultados y el objetivo específico.

Conclusiones

Indicar las conclusiones derivadas por el personal del proyecto sobre la situación alcanzada en la ejecución del mismo, con base en el análisis crítico del progreso más reciente. Indicar si el progreso hacia el logro del objetivo específico del proyecto se encuentra:

- a) encaminado
- b) ligeramente pero no seriamente en riesgo; o
- c) seriamente en riesgo.

Indicar las medidas correctivas que habrán de adoptarse, de ser necesario, y si se necesitará algún apoyo específico de la organización interesada para resolver los problemas. Indicar si se requiere otro desembolso de fondos de la organización interesada en relación con el plan de trabajo y especificar los datos sobre el pago.

Indicar el mejor período para la visita de control de la organización interesada al ente ejecutor.

Funcionario responsable del informe

Fecha:

ANEXO 2. MODELO DE INFORME TÉCNICO

Ejemplo del *informe técnico* del proyecto que debe presentarse:

Carátula

En la carátula del informe se deberá indicar lo siguiente:

Tapa

- Nombre del ente ejecutor;
- Número ordinal y/o tipo de informe (por ejemplo, Segundo Informe Técnico, Informe Técnico Intermedio, Informe Técnico Final);
- Nombre del proyecto;
- Fecha y lugar de emisión.

Dorso

- Personal técnico del proyecto;
- Nombre completo, dirección, teléfono, fax y correo electrónico (e-mail) del ente ejecutor.

Índice de contenido

Resumen

El resumen debe presentarse de modo que sirva de rápida referencia. En una página como máximo, se debe presentar el contenido del informe y las conclusiones derivadas, con una descripción concisa de cómo se llevó a cabo el trabajo.

Introducción

La introducción debe incluir el tema principal del trabajo realizado y una breve referencia a actividades anteriores ejecutadas en el área a través del proyecto financiado por la organización interesada o por otras organizaciones. Asimismo, se debe incluir una

explicación concisa de por qué es importante llevar a cabo el proyecto, sus objetivos y la metodología adoptada. En esta sección se deberán destacar también las características específicas y la naturaleza del proyecto.

Texto principal del informe

La cantidad y el tipo de datos que se deben presentar son cruciales para definir las subsecciones del texto principal del documento. Los datos recopilados o establecidos por el personal del proyecto se pueden presentar en el texto principal si son necesarios para comprender las conclusiones alcanzadas.

En el texto principal del informe se deben incluir asimismo los cuadros, gráficos y diagramas necesarios para las explicaciones; de lo contrario, los datos e información secundarios deben incluirse en los anexos.

Después de la presentación de los datos, los autores deben proceder a su análisis. Esta es la parte más importante del documento, ya que en ella se confirman o refutan las hipótesis o expectativas con base en los resultados del proyecto. Si algunos de los resultados obtenidos no son concluyentes, se lo debe destacar en el informe.

Posiblemente sea útil incluir una subsección específica para presentar la interpretación de los datos y de los resultados del proyecto, intermedios o finales, y facilitar así la consulta de los lectores del informe. A continuación de esta sección, se deben presentar las conclusiones de los autores. En estas conclusiones se deben destacar los avances alcanzados con la implementación del proyecto, sus limitaciones y la relación entre los hechos y la teoría o hipótesis.

Si no se trata de un informe final, estas conclusiones se pueden relacionar con los resultados intermedios y se podrían incluir modificaciones antes de completarse el proyecto. Las conclusiones podrían originar recomendaciones específicas, ya sea para actividades adicionales sobre el tema o para la utilización adecuada de los resultados del proyecto, o ambos.

Por lo tanto, en el texto principal del *informe técnico* del proyecto se podrían incluir las siguientes subsecciones:

- Presentación de los datos
- Análisis de los datos
- Interpretación de los datos y resultados
- Conclusiones
- Recomendaciones

Anexo(s)

Los datos establecidos en el proyecto, que no se presenten en el texto principal del informe, deben organizarse correctamente en cuadros, gráficos y diagramas e incluirse en los anexos.

Bibliografía

El objetivo de incluir referencias bibliográficas en los *informes técnicos* de los proyectos es dar a los lectores una indicación precisa y detallada de otras fuentes de información escrita disponibles.

ANEXO 3. MODELO DE PLAN OPERATIVO ANUAL

Carátula

En la carátula del informe se deberá indicar lo siguiente:

Tapa

- Tipo de informe: POA;
- Nombre del ente ejecutor;
- Nombre del proyecto;
- Año cubierto por el POA;
- Fecha y lugar de emisión.

Dorso

- Personal técnico y del proyecto;
- Nombre completo, dirección, teléfono, fax y correo electrónico (e-mail) del ente ejecutor.

Índice de contenido

Debe incluirse las siguientes secciones:

Parte I: Resumen analítico

Parte II: Informe de avance del proyecto

- Descripción del trabajo realizado durante el período cubierto por el informe;
- Ejecución del plan de trabajo: evaluación del plan de trabajo, progreso alcanzado en la ejecución de actividades, insumes aplicados, resultados logrados;
- Análisis crítico del avance del proyecto (análisis de puntos positivos y deficiencias observadas, y oportunidades y amenazas futuras);
- Conclusiones, justificación de medidas correctivas adoptadas / propuestas.

Parte III: Programa operativo anual

- Matriz de la estructura lógica del proyecto para el año en cuestión;

- Resultados y actividades;
- Indicadores y supuestos;
- Método, frecuencia y presentación de informes de control;
- Organigrama, coordinación e integración de actividades;
- Programa de actividades (plan de trabajo, responsabilidades, fechas límite).

Parte IV: Recursos

Planificación del personal y relaciones institucionales

- Socios y organizaciones de apoyo del proyecto
- Organizaciones, partes interesadas y comunidades participantes
- Consultores

Presupuesto

- Presupuesto global anual por actividades
- Pedido de equipos y materiales

Contenido del plan operativo anual

Parte I: Resumen analítico del POA

El objetivo de esta sección es presentar un breve resumen del POA. Para el segundo año u años subsiguientes, se recomienda concentrarse en la justificación y el tipo de cambios efectuados en los resultados y/o actividades en relación con lo estipulado en el documento del proyecto, si tales cambios se consideran adecuados y convenientes.

Parte II: Informe de avance del proyecto

El POA se basa en las conclusiones y recomendaciones de medidas correctivas derivadas del examen o evaluación externos (modificaciones conceptuales) y/o formuladas por el ente ejecutor del proyecto (reajustes operativos), todas las cuales deben figurar en el informe de avance más reciente del proyecto. Por lo tanto, se recomienda presentar ambos, el informe de avance y el POA, conjuntamente.

Se deben explicar los motivos de los posibles reajustes en relación con los resultados previstos (que deben estar basados en las recomendaciones de una evaluación externa) y/o con las actividades (que deben basarse en el resultado del control interno o externo de los logros alcanzados), y describir las ventajas esperadas con estos reajustes.

Parte III: Programa operativo anual

Matriz de la estructura lógica (MEL) del proyecto para el año correspondiente

Indicar la MEL (en formato apaisado/horizontal), destacando los elementos que difieran de aquellos estipulados en el documento del proyecto, y concentrándose en los productos y actividades.

Matriz de la Estructura Lógica

COMPONENTES DEL PROYECTO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES
Objetivo De desarrollo			
Objetivo específico			
Productos			
Actividades			

Productos y actividades

Indicar, con base en la estructura del desglose de tareas (EDT) para cada producto previsto, las actividades programadas para el año siguiente.

Indicadores y supuestos

En el caso en que se deban reajustar los indicadores y supuestos, tales reajustes deben describirse y justificarse brevemente.

Método, frecuencia y presentación de informes de control

Indicar cómo se reúnen los datos para controlar los logros alcanzados y los supuestos.

- ¿Quién es el responsable de recopilar y evaluar los datos de control?
- ¿Con qué frecuencia se recopilan estos datos?
- ¿Qué informes se prevé presentar durante el año entrante y cuáles son los plazos para su entrega?

Organigrama, coordinación e integración de actividades

Indicar cómo se están coordinando e integrando las actividades de las diferentes entidades participantes en el proyecto (reuniones regulares, intercambios, etc.).

Programa de actividades

En esta sección, se debe presentar el plan de trabajo actualizado para el año en cuestión (ver el documento del proyecto), con una indicación de las responsabilidades y los plazos para las actividades programadas.

Parte IV: Recursos

Planificación del personal y relaciones institucionales

Socios y organizaciones de apoyo del proyecto. Presentar una lista del personal regular del proyecto. Si se prevé una modificación en las tareas del personal del proyecto se debe justificar presentando los términos de referencia modificados.

Enumerar las entidades o individuos asociados del sector público y privado con los que está colaborando el proyecto e indicar el tipo de colaboración. Enumerar las organizaciones / instituciones que están prestando apoyo externo para el proyecto y describir el tipo de apoyo prestado.

Organizaciones, partes interesadas y comunidades participantes. Describir las partes o grupos interesados que participan en la ejecución del proyecto, las bases establecidas para sus consultas y negociaciones, y la frecuencia con que se reúnen.

Consultores. Indicar el apoyo de consultores independientes externos o locales que se prevé para el año siguiente.

Presupuesto

Presupuesto global anual por actividades. Indicar el presupuesto global anual para el año en cuestión, con un desglose de las contribuciones de la organización interesada. Mostrar en un cuadro separado los costos unitarios utilizados como base para los cálculos. Agregar un plan financiero para permitir programar el flujo de fondos.

Pedido de equipos y materiales. Describir brevemente la organización logística del proyecto. Indicar los pedidos de materiales y equipos (a nivel local e internacional), con un desglose transparente de unidades, precios unitarios, plazos, etc.

ANEXO 4. MODELO DE INFORME FINAL

Identificación del proyecto

- a) Nombre:
- b) Ente ejecutor:
- c) Fecha de inicio:
- d) Duración efectiva (meses):
- e) Costo efectivo del proyecto (\$):

Parte I: Resumen del proyecto

Información básica sobre el proyecto

Brindar una breve descripción del proyecto según fue concebido originalmente, incluidos los siguientes temas:

- Problemas clave que se intentaba resolver (situación anterior al proyecto);
- Objetivo específico y productos;
- La estrategia adoptada al poner en práctica el proyecto;
- La duración programada y los costos generales previstos.

Describir brevemente el sector específico a nivel de país o región con el cual se relaciona el proyecto, sus principales características y todos los vínculos intersectoriales relacionados con su desarrollo.

Logros del proyecto

Describir los logros del proyecto bajo los siguientes títulos:

- Productos obtenidos;
- Objetivo específico (nivel de logro);
- Contribución al logro del objetivo de desarrollo.

Proporcionar una breve descripción de la situación imperante después de completarse el proyecto, en comparación con la situación anterior a la ejecución del mismo.

Participación de los grupos beneficiarios

Describir el tipo de participación que tuvieron los beneficiarios del proyecto en su ejecución y cómo éstos han utilizado sus resultados o en qué forma los utilizarán en el futuro. Indicar los acuerdos oficiales alcanzados con los beneficiarios del proyecto para la ejecución del mismo o para su funcionamiento o mantenimiento continuo después de su finalización.

Experiencia adquirida

Describir la experiencia adquirida durante la ejecución del proyecto, dividiéndola en los siguientes títulos y subtítulos (entre otros):

a) Experiencia sobre aspectos de desarrollo

- Aspectos del diseño del proyecto que en mayor medida contribuyeron a su éxito o fracaso con respecto al logro del objetivo de desarrollo;
- Cambios en los vínculos intersectoriales que afectaron el éxito del proyecto;
- Medidas adicionales que podrían mejorar la cooperación entre las partes interesadas en el proyecto;
- Factores que muy probablemente afecten la sustentabilidad del proyecto después de su finalización.

b) Experiencia sobre aspectos operacionales

- Organización y administración del proyecto;
- Documentación del proyecto;
- Control y evaluación; calidad de la planificación del proyecto;
- Definición de las funciones y responsabilidades de las instituciones participantes en la ejecución del proyecto;

- Medidas que deben tomarse para evitar las discrepancias entre la ejecución planeada y la efectuada (programa, costos, etc.);
- Factores externos que influyeron en la ejecución del proyecto y que podrían haberse previsto;
- Factores externos que influyeron en la ejecución del proyecto y que no podrían haberse previsto.

Recomendaciones

Indicar las recomendaciones del personal del proyecto para mejorar la eficiencia y eficacia de proyectos similares en el futuro.

Parte II. Texto principal

El propósito de esta sección es documentar, en forma completa pero de la manera más concisa posible, toda la información pertinente relacionada con el proyecto que debe almacenarse como "memoria institucional".

Las secciones descriptivas deben indicar de la manera más objetiva posible la información requerida por el título correspondiente. Las secciones analíticas deben concentrarse en los aspectos más importantes en relación con la evaluación del rendimiento del proyecto (teniendo en cuenta los resultados o impactos previstos y reales; eficiencia y eficacia) y con el establecimiento de la experiencia adquirida para su aplicación en otros proyectos.

Se sugiere la siguiente estructura:

Contenido del proyecto

Describir el proyecto en su totalidad, incluidos los objetivos de desarrollo a cuyo logro debían contribuir los objetivos específicos, resultados, estrategia, plan de trabajo, insumos requeridos, fundamento del proyecto e información básica pertinente (ubicación del proyecto, actividades preparatorias previas, etc.).

Indicar la relación del proyecto con el contexto de la organización (objetivos, criterios, plan de acción y prioridades que satisface el proyecto, etc.).

Contexto del proyecto

Describir los objetivos de desarrollo sectoriales a nivel nacional o regional y los vínculos entre el sector pertinente y el plan de desarrollo (o macro políticas), así como su relación con otros sectores importantes de la economía local.

Diseño y organización del proyecto

Comentar los siguientes aspectos (entre otros)

- Si resultaron adecuados los resultados de la "fase de identificación" (definición correcta de los problemas por abordar, selección de la mejor opción posible para la ejecución del proyecto, etc.);
- Si se contó con una sólida base conceptual para el proyecto (fundamento del proyecto, percepción correcta de las influencias externas, etc.);
- Si fueron adecuados el tiempo y los recursos previstos para la formulación del proyecto;
- Si se comprendieron y consideraron adecuadas las funciones y responsabilidades de las instituciones participantes en la ejecución del proyecto;
- Participación de los beneficiarios en los esfuerzos y acciones del proyecto.

Ejecución del proyecto

Comentar los siguientes aspectos (entre otros):

- Las diferencias más críticas entre la ejecución programada del proyecto y la ejecución real efectuada (costos, componentes, cronogramas, logro de resultados, etc.);
- Medidas y acciones que podrían haber evitado dichas variaciones;
- Precisión de los supuestos formulados e identificación correcta de los riesgos implicados;

- Sustentabilidad del proyecto después de su finalización como resultado de las condiciones de ejecución del mismo;
- Precisión de los insumos del proyecto (calidad y cantidad).

Resultados del proyecto

Comentar los siguientes aspectos (entre otros):

- Situación existente al finalizar el proyecto en comparación con la situación imperante antes de iniciarse su ejecución;
- Medida en que se logró el objetivo específico del proyecto;
- Impacto del proyecto en los programas sectoriales, en el ambiente físico, en el entorno social, en los grupos beneficiarios;
- Sustentabilidad del proyecto después de su culminación como resultado de la conceptualización del proyecto, los supuestos formulados y las condiciones imperantes en el momento de la finalización.

Síntesis del análisis

a) Logro del objetivo específico	<i>Logrado Parcialmente logrado No logrado</i>
b) Productos	<i>Logrados Parcialmente logrados No logrados</i>
c) Programa	<i>Adelantado / en fecha Demorado pero no seriamente Seriamente demorado</i>
d) Gastos efectuados	<i>Inferiores a lo planeado Más del 10% de lo planeado Más del 20% de lo planeado</i>
e) Potencial de duplicación	<i>Sin potencial Potencial demorado Potencial considerable</i>
f) Potencial para la ampliación	<i>Sin potencial Potencial moderado Potencial considerable</i>

Parte III: Conclusiones y recomendaciones

Indicar las conclusiones principales derivadas de la ejecución del proyecto y de sus resultados. Formular recomendaciones específicas sobre la base de la experiencia adquirida, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de los proyectos futuros.

Exponer dichas conclusiones y recomendaciones divididas por puntos bajo los siguientes títulos:

- a) Experiencia sobre aspectos de desarrollo;
- b) Experiencia sobre aspectos operacionales;
- c) Recomendaciones para proyectos futuros con respecto a su:
 - Identificación;
 - Diseño;
 - Ejecución;
 - Organización;
 - Administración;
 - etc.

Funcionario responsable del informe

Nombre:

Cargo:

Fecha:

ANEXO 5. LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LAS ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

La siguiente lista de verificación indica algunos de los temas que deberían plantearse los miembros de una actividad de evaluación:

- ¿Es claro de qué forma cumple el proyecto con los objetivos de la organización interesada, sus criterios y su plan de acción?
- ¿Existe un entendimiento claro del campo o subsector correspondiente y de sus principales características en función del proyecto?
- ¿Al analizar el problema planteado se confirman los resultados identificados en el proyecto?
- ¿Existen otros enfoques técnicos, financieros o administrativos mejores para el proyecto?
- ¿El análisis de los vínculos de la estructura lógica lleva a la conclusión de que el fundamento del proyecto es apropiado?
- ¿Son los productos necesarios y suficientes para lograr el objetivo específico?
- ¿Bastan las actividades y los insumos correspondientes para lograr los productos previstos?
- ¿El presupuesto es adecuado para cumplir con el propósito del proyecto?
- ¿Los costos de cada insumo son apropiados? En general ¿el proyecto resultará eficaz en función de los costos
- ¿El nivel de detalle de las actividades permite la definición adecuada de los insumos y costos mencionados?

- ¿Se ha prestado suficiente atención al impacto ambiental y a la participación de las comunidades locales?
- ¿Los productos del proyecto serán sostenibles desde el punto de vista financiero y desde otros puntos de vista?

La lista de verificación para las evaluaciones intermedias deberá incluir lo siguiente:

- ¿Hasta la fecha los sucesos externos se han ajustado a las expectativas de los formuladores del proyecto? En particular, ¿sus supuestos aún siguen siendo válidos? De no ser así, ¿por qué no?
- ¿Hasta la fecha el progreso realizado se ha ajustado al plan de ejecución? De no ser así, ¿se puede tomar alguna medida para restaurar o mejorar el desarrollo del proyecto original? Si no, ¿qué medidas deberían tomarse?
- ¿Sigue siendo válido el proyecto en cuanto a su objetivo específico y a los resultados previstos? ¿Necesita efectuarse algún cambio?
- ¿Siguen siendo válidos el presupuesto del proyecto y su eficacia original en función de los costos?
- ¿Se están registrando los impactos esperados? De no ser así, ¿qué medidas deberían tomarse?

La lista de verificación para las evaluaciones ex-post debería incluir lo siguiente:

- ¿Qué sucedió en el proyecto y qué problemas surgieron?
- ¿Se proporcionaron los insumos previstos y se cumplieron los cronogramas de actividades?
- ¿Se obtuvieron los productos previstos?
- ¿Qué problemas (en el caso de que se hayan presentado causaron demoras (en el caso de que se hayan producido) y qué consecuencias se tuvieron para la ejecución del proyecto?
- ¿Resultaron adecuadas la administración y ejecución del proyecto?
- ¿Cómo fue el nivel de gastos efectuados en comparación con los costos previstos en el presupuesto?
- ¿Logró el proyecto su objetivo específico?
- ¿Cambió este objetivo durante la ejecución?
- ¿Hubo productos y efectos inesperados, ya sea perjudiciales o beneficiosos?
- ¿Quién se benefició con el proyecto?
- ¿Podría haberse cumplido el objetivo específico de forma más económica o mejor utilizando otro diseño?
- ¿Cuáles son las lecciones principales aprendidas en el proyecto?
- ¿Qué factores buenos o malos contribuyeron a su éxito o fracaso relativo?

- ¿Reveló el proyecto nuevos problemas que necesitan ser examinados al diseñar futuras intervenciones?
- ¿Qué recomendaciones directas se plantean para proyectos similares futuros o para la continuación de este proyecto?