

## Evaluación Ex - ante de Proyectos SAS

(cuarta versión 5 de abril, 2001)

### Introducción

La calidad e impacto de la inversión social está asociada a una adecuada decisión sobre la asignación de los recursos disponibles.

La formulación de un proyecto social y su evaluación ex-ante constituyen dos perspectivas de una misma aproximación (dos caras de una misma moneda) que se complementan para contribuir a una mejor asignación de recursos. Su análisis se realiza sobre el ciclo completo de los proyectos presentados.

La evaluación ex-ante esta fundamentada en el análisis de multicriterio y asume que no existe un criterio único de decisión (como es el caso del análisis costo mínimo y costo/beneficio). En efecto, dada la complejidad del proceso de toma de decisiones en el ámbito de programas y proyectos sociales se requiere considerar un conjunto de criterios u objetivos buscados que deben cumplirse. En esencia el proceso de decisión multicriterio corresponde a la optimización de varias funciones objetivos simultáneos. Se expresa en términos de:

Max  $F(x)$  donde  $x$  es el vector de los distintos criterios de decisión y  $F(x)$  es el vector de  $f_1(x), f_2(x), \dots, f_n(x)$ .

Incluye un instrumento basado en puntaje ponderado que permite generar un índice para comparar entre distintos proyectos para seleccionar aquellos que cumplen los requerimientos formales y técnicos. Dicho instrumento requiere ser adaptado para evaluar adecuadamente los proyectos que incluyen infraestructura y/o equipamiento (véase sección 2.2) discriminando entre buenos y malos proyectos contribuyendo a la eficiencia, eficacia y transparencia en la distribución de recursos. De esta manera se mejora la calidad de los proyectos,

disminuyendo la incertidumbre y los problemas durante su implementación, aumentando la probabilidad que tengan un impacto significativo sobre los grupos destinatarios y su entorno.

El documento tiene tres secciones. La primera corresponde a una descripción general del proceso de evaluación ex-ante incluyendo su lógica de filtro y puntaje ponderado. La segunda conceptualiza los criterios de evaluación y la operacionalización del instrumento mientras la tercera presenta la Guía para la aplicación de los instrumentos.

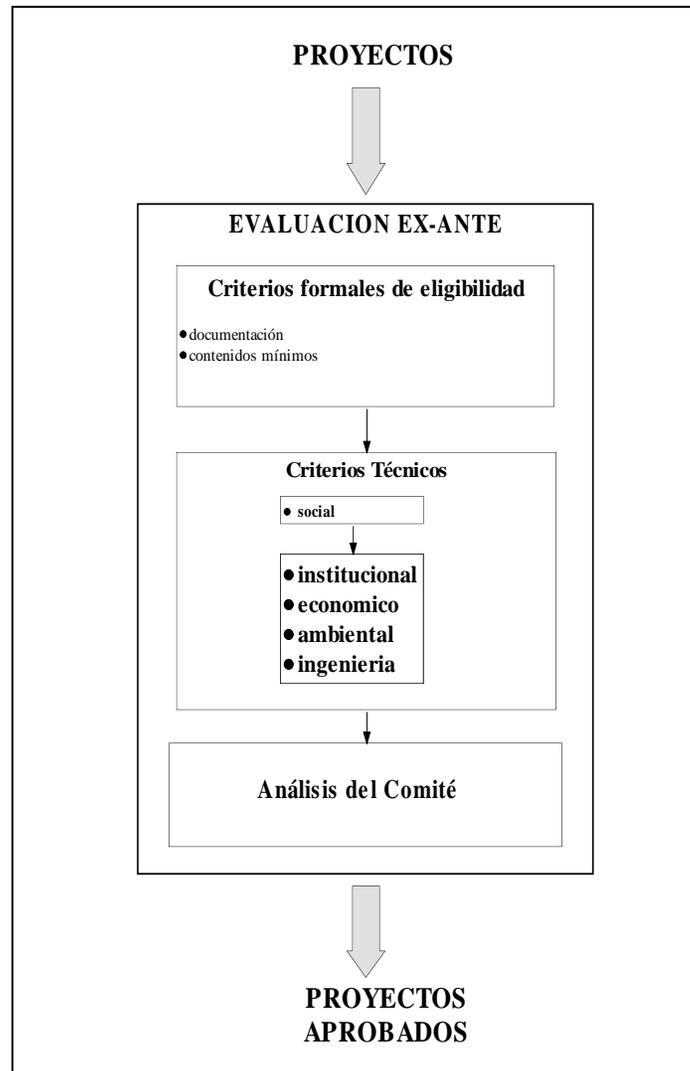
## **I. Proceso de Evaluación Ex-Ante**

Tiene tres momentos consecutivos de decisiones:

- a) Elegibilidad
- b) Evaluación técnica
- c) Análisis del Comité.

La elegibilidad constituye el primer filtro y la evaluación técnica corresponde al análisis del proyecto a partir de los criterios existentes. El cumplimiento del criterio social (en cuanto a su pertinencia) es el punto de fundamental a satisfacer.

El análisis de todos los criterios permite una jerarquización inicial mientras el Comité incorpora la mirada de la sociedad civil.



a) Elegibilidad

Criterio inicial antes de proceder a la evaluación técnica que permite determinar si el proyecto propuesto cumple los contenidos mínimos en cuanto a formato y documentación. Permite realizar una primera limpieza y contribuye a optimizar el trabajo de los técnicos que concentraran su tiempo y conocimiento en el análisis de proyectos que satisfacen aspectos básicos. Su operacionalización requiere del siguiente checklist cuya aplicación debe realizar un técnico adecuadamente capacitado complementado con la revisión que hace asesoría legal de los puntos 3, 4 y 8 del instrumento presentado a continuación.

## Checklist de Documentación y Contenidos Mínimos: versión genérica

### I. Identificación de Propuesta

- Código Proyecto..... Concurso No.....Fecha:.....
- Entidad Ejecutora.....Responsables
- Fecha de visita
- Departamento.....Distrito.....Localidad.....Barrio
- Nombre de Técnico

### II. Documentación:

		Si	No	N/A
1	Nota de solicitud de la organización comunitaria			
2	Copia de acta de la última asamblea			
3	Reconocimiento de la O.C. por parte de la Municipalidad local/Gobernación Departamental o cualquiera institución pertinente (MSP y BS en proyectos de salud; SENASA para proyectos de saneamiento; reconocimiento de la Cooperadora Escolar u Organización Comunitaria por parte del MEC en proyectos educativos)			
4	Copia del título de propiedad del terreno a ser cedido			
5	Aval de: la Municipalidad local/Gobernación Departamental o Carta de Compromiso Solidario			
6	Nota de compromiso de contrapartida			
7	Nota de compromiso de Nuevos Rubros para Docentes (proyectos educativos)			
8	Copia de la Personería Jurídica y estatus sociales para el caso de las organizaciones comunitarias que la posean			
9	Verificación de iniciación de trámite para dar cumplimiento a la Ley de Impacto Ambiental por parte del SEAM			
10	Nota de conformidad de la comunidad con el trabajo del proyectista			
11	Aprobación (o solicitud) municipal de planos			
12	Carpeta técnica aprobada por SENASA (aplica en saneamiento)			
13	Estudio Hidrogeológico (aplica en saneamiento)			
14	Contrato del proyectista, si hubiera			

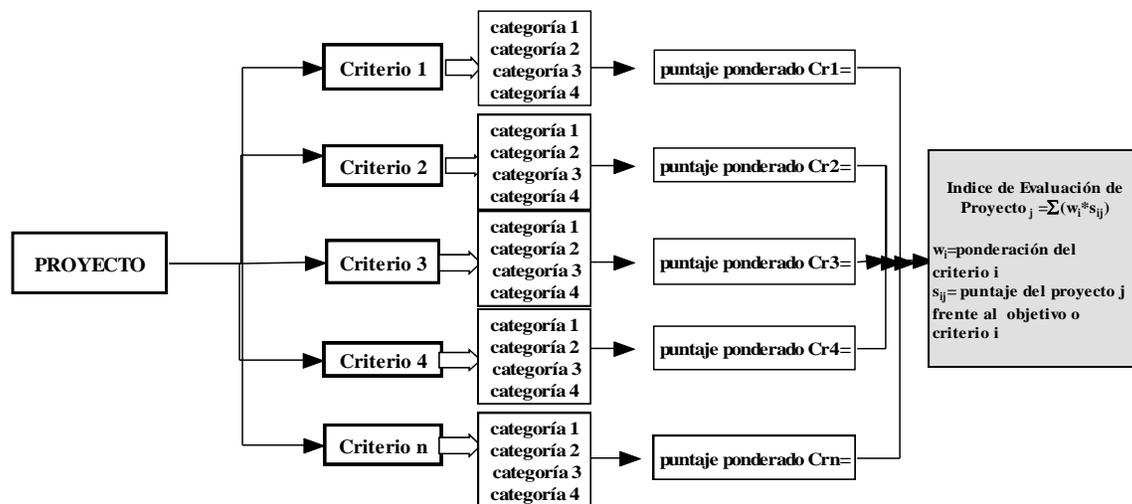
### III. Diseño Proyecto

	Identificación de la situación - problema de acuerdo a la nueva Guía de la SAS (definición problema, línea de base, etc.)			
	Descripción del proyecto (producto, impacto, indicadores)			
	Análisis Técnico del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planos arquitectónicos</li> <li>▪ Listado de maquinaria y mobiliario con sus respectivas especificaciones técnicas</li> </ul>			
	Análisis Institucional: diagnóstico y propuesta			
	Presupuesto general y detallado			
	Cumplimiento de contrapartida			
	Estudio de Factibilidad económica (proyectos productivos, si corresponde)			
	Modelo de Gestión			

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

b) Evaluación Ex-ante

Corresponde al análisis de la propuesta consistente en la asignación de puntaje y ponderación de los distintos criterios de evaluación ex-ante para jerarquizar los proyectos. El principio general es asignar puntaje a las distintas variables que operacionalizan los criterios y ponderar estos para obtener un índice de evaluación por proyecto. Dicho índice permite jerarquizar los proyectos.



El criterio social opera como discriminador y debe ser cumplido para que un proyecto pueda ser analizado en su totalidad y considerado por el Comité. Los detalles de su operacionalización se presentan a partir de la sección 1.2.

Este proceso incluye visita a los proyectos por parte de los técnicos para lo cual existe una Pauta de Visita que actúa como ayuda memoria así como Acta de Visita.

## **PAUTA DE VISITA** (borrador)

### **1. Social**

- Verificación de aplicación de Encuesta Socio-Económica
- Verificación de situación-problema (actual)
- Análisis de los involucrados, particularmente de los beneficiarios y futuros ejecutores
- Pertinencia del proyecto (grado de participación de beneficiarios en la priorización de problemas y objetivos)
- Determinación de la idoneidad de los componentes propuestos (reforzar, eliminar o agregar)
- Focalización de la población meta y constatación de la cobertura real del proyecto
- Verificación de proyección básica de oferta y demanda
- Verificación de la pertinencia de los beneficiarios

### **2. Institucional**

#### **i. Organizaciones comunitarias**

- Nivel de participación y organización de los beneficiarios
- Relación con otras organizaciones comunitarias
- Origen de la idea del proyecto
- Capacidad instalada en relación a los proyectos y plan
- Logros de la comunidad (proyectos comunitarios gestionados, ejecutados, en implementación)

#### **ii. Entidad Ejecutora (sean organizaciones comunitarias o no gubernamentales)**

- Relación con la comunidad participante
- Conocimiento de la EE y organización comunitaria de los procedimientos según etapa de proyecto
- Capacidad instalada para la ejecución de los proyectos
- Perfil de los profesionales asignados o contemplados
- Experiencia con otros proyectos o iniciativas
- Relación con la comunidad o grupo beneficiario del proyecto (si aplica)
- Capacidad de gestión de la EE (¿Qué tipo de apoyo requiere para reforzar su capacidad?)
- Determinación de los mecanismos de comunicación entre SAS y EE
- Verificación sobre la sostenibilidad del proyecto
- Situación legal de la EE
- Verificación de los estatutos sociales de la EE en relación a la elección de autoridades

### **3. Económico**

- Verificación de precios en el mercado local (verificación de precios referenciales de insumos y servicios)
- Capacidad y viabilidad de la contraparte (claridad sobre el compromiso asumido)
- Capacidad para sostener gastos operativos

- Disponibilidad de recursos locales (humanos, insumos, etc)

#### **4. Ambiental**

- Verificación de principales conclusiones de cuestionario SEAM

#### **5. Ingeniería: prestar atención a cuatro dimensiones**

##### i. Identificación del terreno o propiedad para el proyecto

- Constatación in situ de datos legales de la propiedad en relación a los informes obtenidos del documento legal existente (título de propiedad u otro)

##### ii. Caracterización del terreno

- Ubicación geográfica del terreno
- Planimetría del terreno (pendiente, desniveles)
- Tipo de suelo
- Cobertura vegetal
- Orientación del terreno
- Dimensiones de la propiedad
- Ubicación topográfica en el área de influencia del proyecto

##### iii. Datos de infraestructura

- Servicios públicos existentes (accesos y caminos, energía eléctrica, agua corriente, desagüe cloacal, comunicaciones y transportes)
- Obras civiles existentes (datos técnicos y estados de las mismas)
- Pertinencia de las obras civiles solicitadas
- Pertinencia del equipamiento solicitada
- Pertinencia de la tecnología a ser adoptada
- Ubicación de las obras dentro del terreno
- Orientación geográfica de las obras a ser ejecutadas
- Ubicación topográfica de las obras
- Ubicación y disposición del equipamiento dentro de las obras
- Costo y disponibilidad de los insumos y mano de obra más utilizados en obra de infraestructura

##### Datos de capacitación orientada a la operación y mantenimiento de equipamiento u otros:

- Pertinencia de los módulos y programas de capacitación a ser implementados en relación al tipo de proyecto a financiar
- Disponibilidad de RRHH según perfiles requeridos en la zona de implementación del proyecto y/o plan (costo/hora).

- c) Análisis del Comité:

Decisión final sobre el financiamiento de proyectos. Entrega una opinión independiente y complementaria sobre la *coherencia externa* de los proyectos. Los proyectos aprobados pasan a la Dirección de Control y Seguimiento.

Para el trabajo del Comité se generan dos tipos de informes. El primero corresponde a toda la información que el Comité requiere contar en formato resumido para analizar los proyectos evaluados y jerarquizados. Los contenidos de dicho informe incluyen un resumen de todos los proyectos presentados al Comité y los antecedentes más relevantes permitiendo un análisis sustantivo<sup>1</sup>. El segundo informe corresponde a una síntesis de la decisión del Comité e indica los proyectos aprobados y las observaciones realizadas. Ambas propuestas de informes se presentan a continuación:

---

<sup>1</sup> Preparado a partir de entrevista con los miembros del Comité

## INFORME AL COMITE

### I. Resumen de Proyectos Presentados: incluye lista jerarquizada de proyectos

Ranking de Proyectos	No. de proyecto	EE	Departamento	Localidad	Sector	Monto Total	Monto solicitado	% de contrapartida	Objetivo	Productos	No. de beneficiarios

	Por sector	Tipo de proyecto	Localidad	Otro por definir
Montos Comprometido a la fecha				
Montos Ejecutados				
% de proyectos aprobados del total presentados				
Principales causas de rechazo (listar)				

### II. Informe Consolidado de Proyecto

#### a) Identificación Proyecto:

- Código proyecto.....Nombre.....
- EE.....Responsable.....Sector.....
- Dirección.....Teléfono.....
- Departamento.....Distrito.....Localidad.....Barrio.....
- Preparador.....Evaluador (es).....

**b) Cumplimiento de Requisitos:** propiedad del terreno, personería jurídica, compromiso de OG y otro aporte local

**II. Documentación:**

		Si	No	N/A
1	Nota de solicitud de la organización comunitaria			
2	Copia de acta de la última asamblea			
3	Reconocimiento de la O.C. por parte de la Municipalidad local/Gobernación Departamental o cualquiera institución pertinente (MSP y BS en proyectos de salud; SENASA para proyectos de saneamiento; reconocimiento de la Cooperadora Escolar u Organización Comunitaria por parte del MEC en proyectos educativos			
4	Copia del título de propiedad del terreno a ser cedido			
5	Aval de: la Municipalidad local/Gobernación Departamental o Carta de Compromiso Solidario			
6	Nota de compromiso de contrapartida			
7	Nota de compromiso de Nuevos Rubros para Docentes (proyectos educativos)			
8	Copia de la Personería Jurídica y estatus sociales para el caso de las organizaciones comunitarias que la posean			
9	Verificación de iniciación de trámite para dar cumplimiento a la Ley de Impacto Ambiental por parte del SEAM			
10	Nota de conformidad de la comunidad con el trabajo del proyectista			
11	Aprobación (o solicitud) municipal de planos			
12	Aprobación de SENASA (aplica en saneamiento)			
13	Estudio Hidrogeológico (aplica en saneamiento)			
14	Contrato del proyectista, si hubiera			

**c) Detalles del Proyecto:**

- Problema que aborda
- Línea de Base
- Población Objetivo
- Productos
- No. de beneficiarios
- Cronograma

**d) Resultado final de la Evaluación ex-ante: indica puntaje y observaciones que justifican decisión**

<b>Criterios y Categorías</b>	<b>puntaje</b>	<b>observaciones</b>
A. Social: Pertinencia 1 2 3 4 5 6 Coherencia 1 2 3 4 5 6 7		
B. Institucional: 1 2 3 4		
C. Económica: 1 2 3		
D. Ambiental: 1 2		
E. Ingeniería: 1 2 3 4 5 6		
<b>Total puntaje</b>		<b>Observación:</b>

**INFORME SOBRE LA RESOLUCIÓN DEL COMITÉ**

**I. Identificación de participantes:**

**1. Miembros del Comité:**

**2. Otros asistentes:**

**II. Detalles de la resolución**

Código Proyecto	Nombre Proyecto	Decisión: Aprueba/desaprueba	EE	Presupuesto Total	Monto solicitado a la SAS	Monto aprobado	Fecha	Observación a) Responde a los objetivos de la política social b) Mejora o complementa la oferta existente c) Otra observación

## **II. Descripción de la Evaluación Técnica**

En esta sección se definen los criterios de la evaluación técnica, la escala de calificación, el Índice de Evaluación de Proyectos y Planes SAS e interpretación de sus resultados.

Los criterios permiten operacionalizar la evaluación ex-ante y generar un índice para jerarquizar proyectos y planes.

### **2.1 Criterios**

La evaluación técnica permite la calificación de los proyectos a través del análisis de los siguientes criterios:

- a) Social
- b) Institucional
- c) Económico
- d) Ambiental
- e) Ingeniería

El social es el más importante operando como criterios cuyo cumplimiento es esencial para continuar el análisis técnico de los proyectos.

Su análisis se realiza por medio de un instrumento de puntaje ponderado donde cada criterio tiene distintas categorías de análisis excluyentes entre sí que permiten operacionalizar su evaluación. Dicho instrumento se presenta en la sección 1.2.4.

#### **a) Social**

Apunta a establecer la *pertinencia y coherencia* de la propuesta.

La pertinencia corresponde a la idoneidad del diagnóstico para responder a las necesidades de los sujetos y el entorno. Intenta definir si la detección de necesidades se realiza participativamente. Requiere prestar atención a las características del diagnóstico de la situación actual para definir las necesidades (datos e indicadores), capacidades existentes, población objetivo, análisis causal, priorización, actores involucrados y su participación. Al mismo tiempo, es necesario verificar la línea de base.

Coherencia corresponde a la proporcionalidad de la escala entre el proyecto (solución) y el problema social (necesidad) que aborda. Tiene dos expresiones:

- interna
- externa

La primera incluye al encadenamiento de los niveles de objetivos de impacto y productos (correspondiente a la oferta programática), las actividades centrales para su implementación así como los indicadores para su medición. Dada la pequeña escala de los proyectos, el objetivo de impacto permite claridad sobre el fin último que persiguen un conjunto de proyectos de la SAS. El énfasis es clarificar los objetivos de productos e impacto y sus respectivas metas, indicadores y medios de verificación. Esto se complementa con la identificación de los supuestos (condiciones fuera del ámbito de control del programa, pero que requieren atención porque constituyen escenarios de riesgo para el logro de los objetivos propuestos.)

La coherencia externa apunta a asegurar que la iniciativa se corresponde con las prioridades establecidas de la política social y la agenda de la SAS. Esto garantiza su viabilidad y evita la duplicación de esfuerzos.

## **b) Institucional**

Tiene como objetivo precisar si el proyecto presenta un adecuado diagnóstico de las capacidades de las organizaciones participantes (organizaciones comunitarias y/o entidades ejecutoras) y si propone acciones orientadas al fortalecimiento institucional coherentes con el diagnóstico.

En el caso de las Organizaciones Comunitarias interesa que el proyecto precise su capacidad actual y potencial para asumir el proyecto y la orientación del fortalecimiento institucional propuesto. Las Organizaciones Comunitarias son las que corresponden a colectivos conformados principalmente por los mismos beneficiarios en una localidad específica. Hay que prestar atención a los siguientes aspectos del diagnóstico:

- Experiencias anteriores, instancias formales o informales, mecanismos por los cuales accedieron a servicios públicos, u otras comisiones estructuradas para abordar problemas puntuales
- Estrategia de sobrevivencia comunitaria, tales como mingas y trabajo comunitario.
- Optimización de los recursos, tales como, diversidad de la dieta alimentaria, y calidad del autoconsumo
- Tipo de contacto con organizaciones externas, sea vía el proyecto u otras acciones

Es de interés de la SAS priorizar la implementación de proyectos de las organizaciones comunitarias (a través de una bonificación adicional en el calculo del puntaje.)

Tanto para las Entidades Ejecutantes (si se aplica) y las Organizaciones Comunitarias es importante establecer dentro del diagnóstico su capacidad y

solvencia para la gestión del proyecto y el logro de los objetivos propuestos. Interesa calificar su experiencia, relación con los beneficiarios, idoneidad del equipo profesional, infraestructura y equipamiento, desempeño pasado y condiciones financieras. En definitiva, dar cuenta si la institución tiene condiciones para responder a las necesidades de gestión que el proyecto demanda y por lo tanto su capacidad para llevarlo a cabo. Y en el caso que no cumpla las condiciones incluir acciones complementadoras dentro de la propuesta de fortalecimiento institucional.

Complementariamente evaluar el vínculo de la EE con los beneficiarios (aspectos tales como trabajo previo, proximidad territorial, participación en otras acciones con la comunidad.)

### **c) Económico**

Análisis de costos en función:

- i. Presupuesto general y detallado (categorías, fuente de financiamiento, monto y origen de la contrapartida, cronograma de desembolso y actividades y/o productos.) Interesa conocer si el presupuesto da cuenta de todos los insumos y requerimientos necesarios para la ejecución y operación del proyecto. En la medida que requiera cambios significativos, no cumple con las condiciones mínimas para la presupuestación. Este aspecto permite calcular la relación costo/producto y tener una primera aproximación a la eficiencia de los proyectos<sup>2</sup>.
- ii. Adecuación de los costos a los parámetros del mercado. Comparar los requerimientos de costos con los precios de mercado donde se ubicará el

---

<sup>2</sup> El Costo Annual Equivalente, no constituye un aspecto central de evaluación, pero es útil para construir una base de datos que permita en el futuro contar con rangos de CAE y/o costos medios para proyectos que sean comparables.

proyecto. Esto puede requerir información adicional o consulta a expertos. Es importante evaluar el uso de mano de obra local.

En la medida que el sistema integrado cuenta con el costo y productos de distintos proyectos será posible establecer indicadores de rangos de eficiencia, según distintos criterios que permitirá perfeccionar los mecanismos de evaluación ex-ante.

#### **d) Ambiental<sup>3</sup>**

Requiere analizar si el diagnóstico es adecuado para caracterizar las condiciones del entorno y el impacto positivo o negativo del proyecto sobre el medio ambiente. Se complementa a partir de la visita a terreno del técnico de la SAS y la aplicación de un instrumento especial para diagnosticar la dimensión ambiental.

Exige analizar la consistencia del proyecto en cuanto a las acciones propuestas. En el caso de impacto negativo hay que prestar atención a las medidas propuestas para su mitigación (tales como acciones educativas en el ámbito de la prevención y educación ambiental.) Evaluar las acciones orientadas a sostener el proyecto una vez terminada el acompañamiento de la SAS (por ejemplo, en el caso de un proyecto de saneamiento capacitación para su autogestión.)

Requiere identificar tipos de suelo (por filtraciones) e incluir una propuesta sobre el manejo de desechos, excretas y aguas servidas (como sería el caso en la construcción de baños.)

---

<sup>3</sup> La declaración de cumplimiento de la Ley de Impacto Ambiental por parte de SEAM responderá a un trámite iniciado durante la formulación del proyecto al cual es necesario hacerle seguimiento y se requiere revisar durante el análisis de los criterios formales. Complementariamente se requiere una estrategia institucional para una rápida decisión a través de un convenio con el SEAM.

## **e) Ingeniería**

Aplica en los proyectos de infraestructura. Es un análisis sobre la pertinencia técnica de la alternativa seleccionada así como las especificaciones de la obra civiles con relación al anteproyecto incluyendo su cronograma de ejecución, presupuesto e ítems tales como pertinencia del equipamiento y tecnología, infraestructura de acuerdo a normas técnicas y requerimientos de los servicios a prestar. Dentro del análisis del presupuesto especial atención requieren los costos de insumos.

### **2.2 Índice de Evaluación de Proyectos SAS**

La evaluación ex-ante se realiza por medio de un instrumento de puntaje ponderado de un conjunto de criterios donde cada uno tiene distintas variables de análisis excluyentes entre sí que permiten operacionalizar su evaluación. Los resultados de esta evaluación permiten generar un Índice de Evaluación de Proyectos SAS usando una escala de medición uniforme para todos.

Este enfoque está orientado a dar cuenta de la complejidad del proceso de toma de decisiones en el ámbito de proyectos y programas sociales donde la lógica de un criterio único (como es el caso del análisis costo mínimo, costo beneficio o costo impacto) no es útil y se requiere considerar un conjunto de criterios u objetivos buscados que deben cumplirse.

Para evaluar los contenidos de los criterios y sus variables en los proyectos y planes se propone una escala de 1 a 3<sup>4</sup>. Los técnicos determinarán el puntaje

---

<sup>4</sup> Un insumo importante en este proceso es la visita de los técnicos para verificar los antecedentes del proyecto, particularmente en relación a su pertinencia y coherencia. Específicamente aspectos tales como participación social, identificación y priorización de las necesidades, idoneidad de la solución frente al problema planteado y sostenibilidad.

con relación al grado de cumplimiento con los criterios y la identificación de aspectos que requieren modificación, según la Guía de Calificaciones presentada en la sección III.

Para su aplicación, los técnicos preguntarán si los proyectos cumplen con las categorías de los cinco criterios de evaluación. Existen tres respuestas posibles:

- Si cumple
- Cumple parcialmente, debe justificar
- No, entonces debe justificar

Los técnicos de infraestructura y social analizan los criterios que les corresponden y justifican las calificaciones que realizan. Si cumple, se asigna puntaje 3. Si cumple parcialmente, debe justificar asignando nota 2. En caso que no cumpla también debe justificar asignando puntaje 1.

Nota 3	Cumple plenamente criterios (si además de cumplir los mejora)
Nota 2	Cumple, pero requiere modificaciones
Nota 1	No cumple

Se procede a ponderar cada criterio con un puntaje máximo de n puntos. **Para que un proyecto sea recomendable y pueda ser analizado por el Comité debe obtener a lo menos el 2.25 (75%) del puntaje en cada criterio, proyecto y en conjunto.** En caso que el proyecto no cumpla los estándares mínimo en cada uno de los criterios es rechazado mientras en el caso de un plan

integral cada proyecto que lo compone debe cumplir los estándares a nivel de criterio y proyecto de lo contrario se considera no elegible.

El **Indice de Evaluación de Proyectos SAS (IEPSAS)** corresponde a la sumatoria ponderada de todas las categorías que explican un criterio. El indice final permite jerarquizar los proyectos según su aporte a los criterios deseados.

Los criterios tienen una importancia diferenciada. Su ponderación se trabajo con los técnicos de proyectos de la SAS a través de un taller (versión adaptada del método Delphi) quienes definieron la importancia de cada criterio y su distribución dentro de las variables que lo operacionalizan donde a partir de la suma total de opiniones se procedió a calcular los porcentajes.

Cabe destacar que el *diseño computacional del proceso evaluación ex-ante es flexible* en la medida que permite adecuar los criterios, categorías y ponderaciones por concurso en función del aprendizaje y recomendaciones que aparezcan en el futuro siempre y cuando se aplique el mismo instrumento por concurso. (calculando las medias y desviaciones estandar de los distintos criterios se normalizan los valores)

La complejidad del proceso de toma de decisiones en el ámbito de programas y proyectos sociales requiere considerar un conjunto de criterios u objetivos buscados que deben cumplirse. Por esta razón el enfoque de evaluación ex-ante propuesto utiliza el análisis de multicriterio<sup>5</sup> que asume que no existe un criterio único de decisión (costo/mínimo, costo/beneficio o costo/impacto) para la aprobación de proyectos.

---

<sup>5</sup> Véase Sergio Barba-Romero en Manual para la Toma de Decisiones Multicriterio, ILPES 1996; Michel Fultot en Métodos Multicriterio de Evaluación de Proyectos Sociales, OEA Buenos Aires 1993; Manual de Jerarquización de Proyectos, ILPES 1994

En esta lógica, es importante establecer la idoneidad que cada proyecto en función de la satisfacción de un conjunto de criterios (u objetivos) planteados. Estos pueden expresarse:

$$P_k = F(Cr_1, Cr_2, \dots, Cr_n)$$

Donde  $P_k$  corresponde al valor del proyecto  $k$

Sin embargo, la valoración de cada proyecto no puede hacerse directamente. Es necesario identificar variables o categorías que dimensionan y operacionalizan los criterios<sup>6</sup>. Así cada criterio debe tener por lo menos una variable que sea observable a través de los proyectos (o cuantificable.). Su expresión formal:

$$Cr_1 = F(Var_{i,1}, Var_{i,2}, Var_{i,3}, \dots, Var_{i,j})$$

Donde  $Var_{i,1}$  corresponde al valor de la variable  $j$  que mide la contribución del proyecto analizado ( $k$ ) al criterio 1

La prioridad de cada criterio (social, institucional, económico, ambiental e ingeniería) tiene ponderaciones específicas sobre las variables que miden el aporte de cada proyecto a cada criterio. Se debe decidir la distribución de la ponderación por criterio y decidir como se distribuyen entre las variables que representan cada criterio. Por lo tanto a cada criterio le corresponde un peso:

$$P_k = \sum p_i Cr_n$$

Donde  $p_i$  = ponderación sobre  $n$  criterio tal que :

$$\sum_{i=1}^n p_i = 1$$

---

<sup>6</sup> Dichas variables son detalladas en la sección 2.4

i=1

En otras palabras el Índice de evaluación de proyectos SAS corresponde a la sumatoria ponderada de la evaluación de los distintos criterios. En su versión simple corresponde a la siguiente expresión:

$\text{Índice de Evaluación} = p_s(\text{ev. criterio social}) + p_i(\text{ev. criterio institucional}) + p_e(\text{ev. criterio económico}) + p_a(\text{ev. criterio ambiental}) + p_{ing}(\text{ev. criterio ingeniería})$ <p>donde p corresponde a los pesos de los distintos criterios</p>
--

Lo anterior significa que la ponderación de cada criterio debe distribuirse en variables que miden el aporte al criterio específico.

$$p_i = \sum b_{ij}$$

Donde  $b_{ij}$  corresponden a la ponderación asignada a las variables del  $Cr_1$

Las ponderaciones de los criterios así como su distribución entre las diferentes variables presenta cuatro variaciones de aplicación del instrumento de evaluación ex-ante permitiendo evaluar adecuadamente los proyectos concursantes que incluyen infraestructura y/o equipamiento. Estas variaciones corresponden a las adaptaciones necesarias dentro del instrumento para analizar la calidad de la inversión en infraestructura y/o equipamiento de un proyecto. Se evalúa los productos e insumos asociados a cada proyectos y su ranking en relación al resto. Las variaciones son las siguientes:

Tipo1: Permite evaluar proyectos que incluyen infraestructura y equipamiento. Las ponderaciones se presentan en la siguiente tabla e incluye los cinco criterios:

CRITERIO	PESO DE CRITERIO	DISTRIBUION DE PONDERACION SEGUN VARIABLE												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SOCIAL	0.35	0.0525	0.0175	0.035	0.0175	0.0175	0.007	0.0525	0.0455	0.035	0.0175	0.007	0.0105	0.035
INSTITUCIONAL	0.25	0.1125	0.075	0.025	0.0375									
ECONOMICO	0.15	0.075	0.03	0.045										
AMBIENTAL	0.10	0.075	0.025											
INGENIERIA	0.15	0.0525	0.0375	0.015	0.0225	0.015	0.0075							

Tipo 2: Permite evaluar proyectos dentro de un mismo concurso que incluye sólo servicio sin infraestructura ni equipamiento. Presenta siguientes ponderadores que excluye el criterio de ingeniería:

CRITERIO	PESO DE CRITERIO	DISTRIBUION DE PONDERACION SEGUN VARIABLE												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SOCIAL	0.40	0.06	0.02	0.04	0.02	0.02	0.008	0.06	0.052	0.04	0.02	0.008	0.012	0.04
INSTITUCIONAL	0.30	0.135	0.09	0.03	0.045									
ECONOMICO	0.20	0.1	0.04	0.06										
AMBIENTAL	0.10	0.075	0.025											

Tipo 3: Permite evaluar proyectos de servicios con equipamiento pero sin inversión en infraestructura. Se utilizan solamente dos variables dentro del criterio de ingeniería y presenta la siguiente distribución:

CRITERIO	PESO DE CRITERIO	DISTRIBUION DE PONDERACION SEGUN VARIABLE												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SOCIAL	0.36	0.0468	0.018	0.036	0.018	0.018	0.0072	0.054	0.0504	0.0396	0.0252	0.0108	0.0108	0.0252
INSTITUCIONAL	0.27	0.1215	0.081	0.027	0.0405									
ECONOMICO	0.15	0.075	0.03	0.045										
AMBIENTAL	0.12	0.009	0.03											
INGENIERIA	0.10	0.06			0.04									

Tipo 4: Corresponde a proyectos que incluyen infraestructura pero sin equipamiento. Se elimina una variable dentro del criterio ingeniería y su ponderación es la siguiente:

CRITERIO	PESO DE CRITERIO	DISTRIBUION DE PONDERACION SEGUN VARIABLE												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SOCIAL	0.35	0.0525	0.0175	0.035	0.0175	0.0175	0.007	0.0525	0.0455	0.035	0.0175	0.007	0.0105	0.035
INSTITUCIONAL	0.25	0.1125	0.075	0.025	0.0375									
ECONOMICO	0.15	0.075	0.03	0.045										
AMBIENTAL	0.10	0.075	0.025											
INGENIERIA	0.15	0.06	0.042	0.0225		0.015	0.0105							

Las siguientes páginas presenta dos cuadros como ejercicio de aplicación del enfoque multicriterio y sus respectivos Índice de Evaluación de Proyectos SAS para el caso de proyecto con y sin infraestructura (Tipo 1 y 2).

El primer proyecto (Py1) corresponde a una situación ideal donde todos los criterios se cumplen con el puntaje máximo y por lo tanto sería recomendable enviar al Comité. El segundo (Py2) asume un proyecto con puntaje promedio 2 en todos sus criterios mientras el tercero (Py3) hace el mismo con el puntaje 1. Ambos no clasifican para su consideración por el Comité.

El cuarto proyecto (Py4) corresponde a una situación más real cuando su análisis presenta distintos puntajes dentro de los criterios. Sin embargo al analizar el Índice de Evaluación vemos que tiene como resultado 2.051, por lo tanto no se recomienda al Comité y al analizar los promedios dentro de los criterios como es el caso del Institucionalidad, Económico y Ambiental vemos que no cumple el estándar mínimo de alcanzar un puntaje igual o superior al 75% (o 2.25). Este proyecto no se envía al Comité.

El quinto proyecto (Py5) también corresponde a una situación real, sin embargo la interpretación es diferente porque cumple el estándar requerido en cada uno de los criterios y su Índice de Evaluación de Proyectos es mayor que 2.498.

INSTRUMENTO DE EVALUACION EXANTE PROYECTO DE INFRAESTRUCTURA											
	peso variable	Py1		Py2		Py3		Py4		Py5	
A. SOCIAL		nota	puntaje ponderado variable		puntaje ponderado variable						
1	0.0525	3	0.1575	2	0.105	1	0.0525	3	0.1575	3	0.1575
2	0.0175	3	0.0525	2	0.035	1	0.0175	3	0.0525	3	0.0525
3	0.035	3	0.105	2	0.07	1	0.035	3	0.105	3	0.105
4	0.0175	3	0.0525	2	0.035	1	0.0175	2	0.035	3	0.0525
5	0.0175	3	0.0525	2	0.035	1	0.0175	2	0.035	2	0.035
6	0.007	3	0.021	2	0.014	1	0.007	1	0.007	3	0.021
7	0.0525	3	0.1575	2	0.105	1	0.0525	3	0.1575	1	0.0525
8	0.0455	3	0.1365	2	0.091	1	0.0455	2	0.091	3	0.1365
9	0.035	3	0.105	2	0.07	1	0.035	2	0.07	3	0.105
10	0.0175	3	0.0525	2	0.035	1	0.0175	2	0.035	2	0.035
11	0.007	3	0.021	2	0.014	1	0.007	2	0.014	2	0.014
12	0.0105	3	0.0315	2	0.021	1	0.0105	2	0.021	3	0.0315
13	0.035	3	0.105	2	0.07	1	0.035	1	0.035	3	0.105
<b>promedio ponderado del criterio</b>			<b>1.05</b>		<b>0.7</b>		<b>0.35</b>		<b>0.8155</b>		<b>0.903</b>
<b>B. INSTITUCIONAL</b>											
1	0.1125	3	0.3375	2	0.225	1	0.1125	1	0.1125	2	0.225
2	0.075	3	0.225	2	0.15	1	0.075	2	0.15	3	0.225
3	0.025	3	0.075	2	0.05	1	0.025	3	0.075	3	0.075
4	0.0375	3	0.1125	2	0.075	1	0.0375	2	0.075	2	0.075
<b>promedio ponderado del criterio</b>			<b>0.75</b>		<b>0.5</b>		<b>0.25</b>		<b>0.4125</b>		<b>0.6</b>
<b>C. ECONOMICO</b>											
1	0.075	3	0.225	2	0.15	1	0.075	3	0.225	2	0.15
2	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03	2	0.06	3	0.09
3	0.045	3	0.135	2	0.09	1	0.045	1	0.045	2	0.09
<b>promedio ponderado del criterio</b>			<b>0.45</b>		<b>0.3</b>		<b>0.15</b>		<b>0.33</b>		<b>0.33</b>
		0		0		0		0		0	
<b>D. AMBIENTAL</b>											
1	0.075	3	0.225	2	0.15	1	0.075	2	0.15	3	0.225
2	0.025	3	0.075	2	0.05	1	0.025	2	0.05	2	0.05
<b>promedio ponderado del criterio</b>			<b>0.3</b>		<b>0.2</b>		<b>0.1</b>		<b>0.2</b>		<b>0.275</b>
<b>E. INGENIERIA</b>											
1	0.0525	3	0.1575	2	0.105	1	0.0525	1	0.0525	3	0.1575
2	0.0375	3	0.1125	2	0.075	1	0.0375	2	0.075	2	0.075
3	0.015	3	0.045	2	0.03	1	0.015	3	0.045	2	0.03
4	0.0225	3	0.0675	2	0.045	1	0.0225	3	0.0675	3	0.0675
5	0.015	3	0.045	2	0.03	1	0.015	2	0.03	3	0.045
6	0.0075	3	0.0225	2	0.015	1	0.0075	3	0.0225	2	0.015
<b>promedio ponderado del criterio</b>			<b>0.45</b>		<b>0.3</b>		<b>0.15</b>		<b>0.2925</b>		<b>0.39</b>
<b>Indice de Evaluación de Proyectos SAS</b>			<b>3</b>		<b>2</b>		<b>1</b>		<b>2.0505</b>		<b>2.498</b>

INSTRUMENTO DE EVALUACION EXANTE SIN INFRAESTRUCTURA											
	peso variable	Py1		Py2		Py3		Py4		Py5	
A. SOCIAL		nota	puntaje ponderado variable		puntaje ponderado variable						
1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18
2	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02	3	0.06	3	0.06
3	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12
4	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02	2	0.04	3	0.06
5	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04
6	0.008	3	0.024	2	0.016	1	0.008	1	0.008	3	0.024
7	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06
8	0.052	3	0.156	2	0.104	1	0.052	2	0.104	3	0.156
9	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12
10	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04
11	0.008	3	0.024	2	0.016	1	0.008	2	0.016	2	0.016
12	0.012	3	0.036	2	0.024	1	0.012	2	0.024	3	0.036
13	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12
<b>promedio ponderado del criterio</b>	<b>0.4</b>		<b>1.2</b>		<b>0.8</b>		<b>0.4</b>		<b>0.932</b>		<b>1.032</b>
<b>B. INSTITUCIONAL</b>											
1	0.135	3	0.405	2	0.27	1	0.135	1	0.135	2	0.27
2	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2	0.18	3	0.27
3	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03	3	0.09	3	0.09
4	0.045	3	0.135	2	0.09	1	0.045	2	0.09	2	0.09
<b>promedio ponderado del criterio</b>	<b>0.3</b>		<b>0.9</b>		<b>0.6</b>		<b>0.3</b>		<b>0.495</b>		<b>0.72</b>
<b>C. ECONOMICO</b>											
1	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1	3	0.3	2	0.2
2	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12
3	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12
<b>promedio ponderado del criterio</b>	<b>0.2</b>		<b>0.6</b>		<b>0.4</b>		<b>0.2</b>		<b>0.44</b>		<b>0.44</b>
				0		0				0	
<b>D. AMBIENTAL</b>											
1	0.075	3	0.225	2	0.15	1	0.075	2	0.15	3	0.225
2	0.025	3	0.075	2	0.05	1	0.025	2	0.05	2	0.05
<b>promedio ponderado del criterio</b>	<b>0.1</b>		<b>0.3</b>		<b>0.2</b>		<b>0.1</b>		<b>0.2</b>		<b>0.275</b>
<b>Indice de Evaluación de Proyectos SAS</b>			<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2.067</b>	<b>0</b>	<b>2.467</b>

### **2.3 Alcances Metodológicos**

Es necesario asegurar que el instrumento mide lo que dice medir en cada una de los criterios evaluados. Para alcanzar dicho objetivo el instrumento requiere ser ajustado a través de su validación (interna y externa).

La validación y análisis de su coherencia interna se realiza por parte de expertos y actores relevantes. Se consultó expertos y conocedores de los proyectos SAS que evaluarán la utilidad del instrumento, identificaron problemas y soluciones para su perfeccionamiento.

Este procedimiento permite:

1. Asegurar que el instrumento discrimina los proyectos con relación a su calidad, pertinencia, aplicabilidad y operacionalización<sup>7</sup>. Su aplicación clarifica las variables entre los criterios así como al interior de estos. Ajustar su consistencia interna expresada a través del nivel de asociación entre las categorías de análisis del instrumento.
2. Construir un Índice de Evaluación de Proyectos SAS (IEPS.A.S.). La evaluación de los criterios y sus categorías permite calcular un índice basado en la ponderación de éstos facilitando la jerarquización de proyectos a partir de criterios técnicos así como detallar su operacionalización e interpretación
3. El instrumento de evaluación ex-ante es flexible y los resultados que generan requieren ser analizados para su perfeccionamiento a través del análisis de

---

<sup>7</sup> Evitar problemas relacionados a la comprensión del instrumentos. Si siempre refleja el mismo tipo de calificación significa que el instrumento no corta y requiere ser revisado.

su consistencia interna midiendo los niveles de asociación entre criterios y variables.

## **2.4 Instrumento**

El instrumento de evaluación presenta tres secciones:

- I. Identificación de la Propuesta. Incluye información sobre los evaluadores y visita a terreno
  
- II. Calificación de criterios y justificación por parte de los técnicos
  - a) Social
  - b) Institucional
  - c) Económico
  - d) Ambiental
  - e) Ingeniería
  
- III. Decisión Final de la evaluación técnica

El instrumento completo de evaluación ex-ante se presenta en las siguientes páginas. Es necesario recordar que el instrumento es ajustado dentro del SIFEM para dar cuenta de los proyectos que son sólo de servicios (tipo 2), con equipamiento solamente (tipo 3) o con infraestructura sin equipamiento (tipo 4).

## Análisis Técnico de la Evaluación Ex-ante

### I. Identificación de Propuesta

- Concurso No.....Fecha:.....Código Proyecto.....
- Entidad Ejecutora.....Responsables.....
- Fecha de visita.....
- Departamento.....Distrito.....Localidad.....
- Nombre de evaluadores.....Fecha de análisis.....

### II. Calificación de Criterios

#### A. Social

	Categorías	Nota 1 - 3	Justificación
	<b>Pertinencia</b>		
<b>1</b>	Aplicación de metodología de diagnóstico participativo para la detección de las necesidades		
<b>2</b>	Conocimiento de los destinatarios sobre las características del proyecto en cuanto a sus compromisos, responsabilidades y resultados (contrapartida, productos esperados, etc.)		
<b>3</b>	Claridad en la formulación del problema		
<b>4</b>	Definición de la línea de base del problema		
<b>5</b>	Identificación de la población objetivo del proyecto		
<b>6</b>	Contribución del proyecto al fortalecimiento de las capacidades en la población objetivo		
	subtotal		
	<b>Coherencia Interna</b>		
<b>1</b>	Consistencia del proyecto en cuanto a la relación lógica del análisis causal (actividades-productos-impacto)		
<b>2</b>	Definición de objetivo de impacto		
<b>3</b>	Claridad en la definición de producto		
<b>4</b>	Estrategia de abordaje (fortalecimiento institucional, programa de capacitación)		
<b>5</b>	Identificación de los factores externos que afectan la implementación del proyecto (incidencia)		
<b>6</b>	Estimación de demanda futura (congruencia con la propuesta; 3 a 5 años)		
<b>7</b>	Propuesta de seguimiento, cronograma de actividades centrales y productos identificando desembolsos requeridos, informes		
	subtotal		
	<b>TOTAL</b>		

	<b>Coherencia Externa<sup>8</sup></b>		
	Responde a los objetivos de la política social	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Mejora o complementa la oferta existente	<b>SI</b>	<b>NO</b>

**Observación:** (justificar calificación en punto claves)

### B. Institucional

	Categorías	Nota 1-3	Justificación
1	<i>Pertinencia del diagnóstico organizacional</i> en cuanto a las capacidades.		
2	<i>Coherencia de la propuesta</i> de Fortalecimiento Institucional en relación al diagnóstico		
3	Generación de recursos complementarios (no incluye contrapartida exigida)		
4	Claridad del modelo de gestión (estructura, coordinación, responsables, mecanismos de toma de decisiones)		
	<b>TOTAL</b>		

**Observación:** (justificar calificación en punto claves)

### C. Económica

	Categorías	Nota 1-3	Justificación
1	Consistencia de presupuesto general y detallado (categorías, fuente de financiamiento, monto y origen de contrapartida)		
2	Cronograma de desembolso y productos (incluyendo actividades centrales)		
3	Adecuación de costos a los parámetros de mercado		
	<b>TOTAL</b>		

**Observación:** (justificar calificación de los puntos clave)

<sup>8</sup> El comité realizará análisis de la coherencia externa. En caso de no satisfacer, el proyecto no pasa el criterio social

## D. Ambiental<sup>9</sup>

	Categorías	Nota 1 - 3	Justificación
1	Presentación de diagnóstico adecuado para identificar condiciones del entorno negativas hacia el medio ambiente (incluye tipo de suelo, cuencas, basurales, etc)		
2	Existencia de acciones mitigadoras en el proyecto (preventivas en el ámbito de salud y/o educativas, Manejo de basura, excretas y agua servida u otras)		
	<b>TOTAL</b>		

**Observación:** (justificar calificación en punto claves)

## E. Ingeniería

	Categorías	Nota 1 - 3	Justificación
1	Pertinencia técnica de la alternativa seleccionada. Anteproyecto consistente con las prestaciones sociales propuesto		
2	Adecuación técnica de anteproyecto con relación a sus planos, planillas de obra con especificaciones con técnicas (planta de ubicación, etc.)		
3	Adecuación de la ubicación geográfica de la obra		
4	Pertinencia de equipamiento (tecnología) propuesta		
5	Cronograma de ejecución general y detallado		
6	Optimización del uso (horas de uso, entre otros)		
	<b>TOTAL</b>		

**Observación:** (justificar calificación en punto claves)

<b>TOTAL PROYECTO<sup>10</sup></b>	
------------------------------------	--

## III. Calificación de la evaluación técnica

Técnicamente recomendable: Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

Si el proyecto es recomendable se procede a cargar información relacionada con sus objetivos, indicadores, línea de base, programa de desembolso y actividades /productos, presupuesto general y detallado, etc.

Observaciones: fundamentación de la decisión técnica

<sup>9</sup> Este criterio se complementa con la visita a terreno del técnico de la SAS y la aplicación de un instrumento especial para diagnosticar la dimensión ambiental.

<sup>10</sup>



### III. Instructivo para la evaluación de criterios y categorías

El proceso de evaluación ex-ante y jerarquización de proyectos requiere de procedimientos claros conocidos por todos. Dicha evaluación la realizarán los técnicos tomando como referente la Guía y una ficha que resumirá los puntajes asignados a los criterios y sus categorías.

En esta sección se presenta una Guía para la aplicación del instrumento y sus contenidos. Tiene como objetivo orientar el análisis de evaluación ex-ante a través de la estandarización de los criterios de evaluación y sus distintas categorías. Para la calificación de las categorías se presenta un cuadro explicativo con el significado de sus respectivas calificaciones.

#### A. Criterio Social

Se compone de dos aspectos: pertinencia y coherencia del proyecto.

A.1 La pertinencia presenta siete categorías para su evaluación:

1. *Aplicación de metodología de diagnóstico participativo para la detección de necesidades.*

3	Aplica adecuadamente con relación a las siguientes variables: <ul style="list-style-type: none"><li>• metodologías participativas</li><li>• identificación de necesidades</li><li>• priorización entre la población objetivo del proyecto</li><li>• talleres e información permanente.</li></ul>
2	Aplica enfoque participativo pero requiere profundización y mejorar los mecanismos de entrega de información
1	No existe participación o es meramente consultiva y direccionado,

2. *Conocimiento de los destinatarios sobre las características del proyecto en cuanto a sus compromisos, responsabilidades y resultados*

3	Destinatarios bien informados sobre las características del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• productos esperados</li> <li>• aporte de contrapartida,</li> <li>• requerimiento de autogestión</li> </ul>
2	Conocimiento parcial sobre los objetivos del proyecto, requiere reforzar algunos aspectos importantes para el éxito del proyecto
1	Total desconocimiento de los destinatarios sobre los compromisos de contrapartidas, objetivos del proyecto

3. *Claridad en la formulación del problema.* Debe definir el problema actual prioritario que afecta a la población objetivo, precisando claramente la relación causa-efecto

3	Se define claramente el problema actual prioritario de la comunidad, precisando la relación causa-efecto
2	Adecuada definición del problema, pero requiere perfeccionar relación causa-efecto
1	Inadecuada definición del problema porque: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se define</li> <li>• Se define en términos de una falta</li> <li>• No se precisa relación causa-efecto</li> </ul>

4. *Definición de línea de base del problema.* Especificar a través de indicador (es) cuantitativos la incidencia y magnitud del problema en los destinatarios. Puede ser necesario su construcción o estimación a partir de otras fuentes en caso que no exista información, pero debe indicarse los supuestos y algoritmos involucrados. La observación del comportamiento de la línea de base en el tiempo es el punto de partida de cualquier proceso de evaluación.

3	Línea de base adecuadamente definida en términos de la magnitud e incidencia del problema. Indica que existe un conocimiento de la localidad a partir de fuentes primarias y secundarias disponibles
2	Línea de base requiere clarificación. Significa que existen los antecedentes básicos pero inadecuada operacionalización.
1	No presenta línea de base del problema central

5. *Identificación de la población objetivo.* Corresponde a las personas con necesidades no satisfechas que van a recibir directamente los bienes y servicios generados por el proyecto.

3	Identifica claramente la población objetivo del proyecto, en términos de su cantidad, localidad y heterogeneidad (sexo y grupo)
2	Adecuada indentificación, pero requiere dar cuenta de su heterogeneidad
1	No define adecuadamente la población objetivo del proyecto

6. *Contribución del proyecto al fortalecimiento de las capacidades de la población objetivo.* De qué manera el proyecto apunta a generar capacidades propias en las organizaciones sociales.

3	El proyecto contribuye a generar capacidades propias a través de la activa y creciente participación de los destinatarios en su gestión
2	El proyecto contribuye a generar capacidades propias pero requiere aterrizar mecanismos de implementación
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contribuye a generar capacidades propias. Tiene enfoque: asistencialista</li> <li>• autoritario</li> </ul>

**A.2 Coherencia Interna.** Presenta 7 categorías para su evaluación:

1. *Consistencia del proyecto en cuanto a su relación lógica del análisis causal y su traducción en actividades, productos e impacto.*

3	Adecuada relación lógica de las actividades-productos-impacto. Las actividades centrales permiten alcanzar los productos propuestos y éstos contribuyen al impacto final del proyecto en función del análisis causal y propuesta.
2	Relación lógica requiere ser revisada, particularmente con relación a las actividades y productos.
1	Inexistencia de relación lógica. De las actividades propuestas no es posible alcanzar los productos y éstos no tienen una relación lógica con el impacto esperado del proyecto.

2. *Definición de objetivo de impacto.* Una clara identificación del objetivo de impacto orienta el trabajo de todos los actores involucrados en el proyecto para lo cual deben ser realistas y precisos.

3	Objetivo de impacto adecuadamente definido son precisos y realistas. Incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores</li> <li>• Medios de verificación</li> <li>• Metas</li> </ul>
2	objetivo de impacto requiere mejorar su operacionalización
1	objetivo de impacto mal definido. Se define en término de producto o falta

3. *Claridad en la definición de producto.* Los productos son los bienes y servicios que efectivamente recibirá la población objetivo a través del proyecto definidos en términos de cantidad, periodicidad, calidad y costo (cuando corresponda). Permite su monitoreo, evaluación y organización en el tiempo. Deben ser realistas, precisos y alcanzables.

3	Productos adecuadamente definidos son precisos y realistas. Incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores (cuantificables)</li> <li>• Metas (alcanzables)</li> <li>• Medios de verificación (operable)</li> </ul>
2	Productos requieren perfeccionamiento en cuanto a
1	Productos mal definidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• no son realistas</li> <li>• no están asociados a la población objetivo</li> <li>• no son precisos (cuantificables y metas)</li> </ul>

4. *Estrategia de Abordaje.* Indaga sobre las formas de trabajar con los destinatarios de los proyectos. Pretende rescatar la innovación, apoyo prestado (simulación, talleres, dinámicas grupales) o acciones orientada a evitar una implementación vertical y asistencialista de los proyectos.

3	Presenta enfoque metodológico innovador para abordar el trabajo con la comunidad y fortalecimiento institucional
2	Fortalecimiento institucional requiere ser perfeccionado para
1	No explicita los mecanismos para desarrollar el fortalecimiento institucional. Aparece formalmente pero no hay preocupación

5. *Identificación de los factores externos o supuestos fuera de control que afectan la implementación del proyecto pues son críticos y probables.* Su identificación adecuada permite dar cuenta bajo que condiciones el proyecto funcionará. En este caso es importante indicar que no es supuesto de producto decir que la población objetivo participe en el proyecto.

3	Supuestos adecuadamente identificados
2	Supuestos requieren mayor precisión
1	Inadecuada identificación de supuestos

6. *Estimación de la demanda futura.* El calculo de la demanda permite dar cuenta de los servicios adicionales necesarios para mantener los niveles de cobertura en los proyectos.

3	Adecuada estimación de la demanda
2	La estimación de la demanda requiere ser ajustada
1	No presenta estimación de la demanda

7. *Propuesta de seguimiento expresado a través del cronograma de actividades centrales y productos que identifica responsables, indicadores e informes.* Este debe ser realista y coherentes con solución planteada

3	Adecuado cronograma. Da cuenta de las actividades centrales y productos esperados, responsables e informes.
2	Cronograma útil. Recoge la lógica del proyecto, pero requiere perfeccionamiento.
1	Inadecuado cronograma. No refleja implementación del proyecto y dificulta su seguimiento.

A.2.2 Coherencia Externa: El comité realizará dicho análisis.

**B. Institucional.** Requiere observar:

1. *Pertinencia del diagnóstico organizacional para dar cuenta de las capacidades (fortalezas y debilidades) observando las siguientes variables:*
  - Experiencia de la EE en la ejecución de proyectos sociales (más de n años)
  - Relación con la localidad donde se realizará el proyecto
  - Relación con los destinatarios (es directa y permanente y con anterioridad realizó acciones)

- Perfil del equipo técnico con que cuenta o contará la EE para el desarrollo del proyecto.
- Resultados logrados como ejecutor de proyectos sociales con la SAS
- Solvencia financiera de la EE para la ejecución del proyecto (otras fuentes de financiamiento)

3	Diagnóstico adecuado dando cuenta de todas las variables relevantes
2	Diagnóstico parcial requiere especificar algunos aspectos
1	Diagnóstico inadecuado. No permite conocer la realidad de la entidad ejecutora

2. *Coherencia de la propuesta de Fortalecimiento Institucional con relación al diagnóstico.* Analiza de que manera el proyecto incorpora en su formulación los componentes de Fortalecimiento Institucional que permiten generar capacidades en la EE a partir de su diagnóstico inicial. Prestar atención a:

- Las necesidades de fortalecimiento institucional (Idoneidad del equipo técnico con que cuenta o contará la EE para el desarrollo del proyecto).
- Incorporación de los recursos correspondiente dentro de la propuesta

3	Propuesta de Fortalecimiento Institucional coherente con las necesidades y capacidades identificadas en el diagnóstico
2	Adecuada propuesta pero requiere especificar algunos componentes
1	Inadecuada propuesta de Fortalecimiento Institucional o inexistente

3. *Generación de recursos complementarios (no incluye contrapartida exigida).* Su análisis permite dar cuenta de las capacidades de las EE para gestionar y articular otros actores y recursos

3	Incorporación de recursos adicionales que fortalecen la complementariedad e impacto del proyecto. Reflejan capacidad de gestión y articulación
2	Incorporación de recursos adicionales marginales
1	Ningún aporte complementario

4. *Claridad del modelo de gestión en cuanto a coordinación, estructura, mecanismos de toma de decisiones.* El proyecto incluye propuesta de gestión.

3	Presentación clara de los mecanismos planificados para la gestión e implementación del proyecto
2	Propuesta formal de gestión, requiere perfeccionamiento. No define mecanismo para la toma de decisiones, contraparte del proyecto (coordinador), u otros
1	Ningún antecedente sobre como se abordará la gestión del proyecto

## C. Económica

1. *Consistencia del presupuesto general y detallado con el proyecto en cuanto a sus ítems de costos, fuentes de financiamiento, monto y origen de la contrapartida.*

3	Presupuesto consistente con el proyecto según el análisis de los ítems de costos, contrapartidas, montos y origen de la contrapartida
2	Presupuesto general consistente con los requerimientos del proyecto, pero requiere ajustar detalles de ítems de costos
1	Presupuesto inconsistente con el proyecto en cuanto a sus ítems de costo, fuentes de financiamiento, monto y origen de la contrapartida

2. *Cronograma de desembolso.* Establece el flujo de gastos durante la implementación del proyecto. Debe expresar con exactitud los requerimientos de recursos necesarios por períodos para asegurar una adecuada implementación del proyecto (actividades y productos comprometidos) así como de sus distintos componentes (no sólo la inversión en infraestructura sino también el fortalecimiento institucional)

3	Adecuado cronograma de desembolso consistente con los requerimientos del proyecto
2	Cronograma adecuado pero requiere revisar los insumos
1	Inadecuado cronograma de desembolsos. No define adecuadamente requerimientos de recursos del proyecto en cuanto a sus distintos componentes

3. *Adecuación de costos a los parámetros del mercado.* El presupuesto debe reflejar precios reales vigentes. Esto requiere prestar atención a los precios de los insumos involucrados. Importante valorización de los insumos refleje los precios de mercado de las localidades donde se implementará el proyecto. Requiere prestar atención al costeo de los insumos de construcción y contratación de personal local.

3	Valorización de costos corresponden a los parámetros del mercado
2	En general satisface los parámetros del mercado pero requiere revisar algunos ítems.
1	Valorización de insumos no corresponden a los parámetros del mercado. Existe sobrevaloración de precios

## D. Ambiental<sup>11</sup>

1 *Presentación de diagnóstico adecuado para identificar condiciones del entorno y del proyecto negativas hacia el medio ambiente (incluye tipo de suelo, cuencas, basurales, etc.).*

3	Presenta diagnóstico adecuado para caracterizar medio ambiente del proyecto. Conclusiones del cuestionario ambiental son consistentes con la descripción del proyecto.
2	Antecedentes parciales requiere incorporar conclusiones del cuestionario ambiental
1	Ningún antecedente sobre las implicaciones ambientales del proyecto

2. *Existencia de acciones mitigadoras en el proyecto (preventivas en el ámbito de salud y/o educativas, Manejo de basura, excretas y agua servida u otras).*

3	Proyecto incorpora acciones mitigadoras a partir de un diagnóstico adecuado del medio ambiente explicitando las acciones a trabajar
2	Proyecto incorpora acciones mitigadoras y preventivas de carácter general. Es necesario hacer un esfuerzo adicional para aterrizar las ideas
1	Proyecto no incluye acciones mitigadoras o preventivas para abordar las conclusiones del diagnóstico

## E. Ingeniería. Aplica a proyectos de infraestructura y/o equipamiento.

1. *Pertinencia técnica de la alternativa seleccionada.* Análisis sobre las especificaciones técnicas de la obra con relación a la solución planteada por el proyecto. Es útil para evitar soluciones sesgadas frente a problemas complejos y permite revisar de qué manera la propuesta rescata las particularidades de la localidad y sus beneficiarios, en aspectos tales como diseño general, insumos de infraestructura y equipamiento.

3	Alternativa técnica seleccionada es pertinente. En caso de proponer construcción
2	Alternativa técnica cumple parcialmente. Requiere clarificar aspectos como .....
1	Alternativa técnica seleccionada no es pertinente.

---

<sup>11</sup> Requiere la aplicación del Cuestionario Ambiental de Proyectos

2. *Adecuación técnica de anteproyecto con relación a sus normas técnicas, planos, planillas de obra con especificaciones técnicas.* Indaga sobre la calidad técnica de los distintos instrumentos que permiten planificar y visualizar cualquiera obra antes de su puesta en marcha. Interesa revisar la consistencia de los planos y planillas con las especificaciones técnicas requeridas.

3	Anteproyecto cumple
2	Anteproyecto cumple parcialmente con las condiciones técnicas y sus planos y planillas requieren ajustes menores
1	Anteproyecto no cumple con las condiciones técnicas

3. *Adecuación de la ubicación geográfica de la obra.* Análisis sobre la ubicación física de la obra y requiere considerar una serie de factores como pendientes, manejo de excretas, tráfico, entre otros.

3	Adecuada ubicación de la obra propuesta
2	Cumple parcialmente, requiere revisar aspectos menores como puertas, ventanas, escaleras, etc.
1	Inadecuada ubicación de la obra propuesta.

4. *Pertinencia de equipamiento (tecnología) propuesta.* Análisis del equipamiento involucrado en el proyecto en cuanto a la tecnología involucrada, requerimientos y capacidad de para contribuir a una solución estable. En el caso de un proyecto productivo es importante verificar, por ejemplo, si la alternativa de un tractor es la más adecuada dado el contexto específico donde se implementará el proyecto.

3	Adecuado equipamiento. Corresponde a la mejor opción de equipamiento como insumo a la solución propuesta
2	Equipamiento propuesto cumple parcialmente las condiciones y se requieren modificaciones menores (tales como tipo de equipamiento o dar cuenta de sus requerimientos en el proyecto)
1	Inadecuado equipamiento por razones de tecnología, complejidad de los requerimientos o porque simplemente los resultados anteriores indican lo contrario

5. *Cronograma de ejecución de obra general y detallado.* Interesa su existencia y su consistencia con el cronograma de desembolso propuesto

3	Cronograma de ejecución de obra y/o equipamiento consistente con el cronograma del proyecto y desembolsos
2	Cronograma general requiere ajustar tiempos y recursos para la implementación del proyecto
1	Cronograma de obra y/o equipamiento no da cuenta del cronograma del proyecto y desembolsos para el proyecto.

6. *Optimización del uso (horas de uso, entre otros).* Capacidad de la obra instalada y/o equipamiento permite un uso óptimo

3	Adecuada utilización de recursos. La capacidad de los recursos (sean de infraestructura y/o equipamiento) permiten cubrir adecuadamente las necesidades y servicios
2	Cumple parcialmente
1	Inadecuada utilización de recursos, (puede existir subutilización o la construcción de “elefantes blancos”)