

## **Módulo 6: Evaluación y monitoreo de proyectos de integración productiva y desarrollo territorial**

### **Unidad 6.A: Sistema de Evaluación y Monitoreo de proyectos**

1. Dimensiones del proceso de evaluación de proyectos.
2. Fases del proceso de evaluación.

### **Unidad 6.B: El Enfoque de Marco Lógico y el Sistema de Indicadores**

1. El Enfoque de Marco Lógico.
2. Sistema de Indicadores para el monitoreo y evaluación de proyectos. Línea de base y factores críticos.
3. Indicadores propuestos para el monitoreo de la familia de proyectos de competitividad local e integración productiva (Comunidad CLIP) del FOMIN.

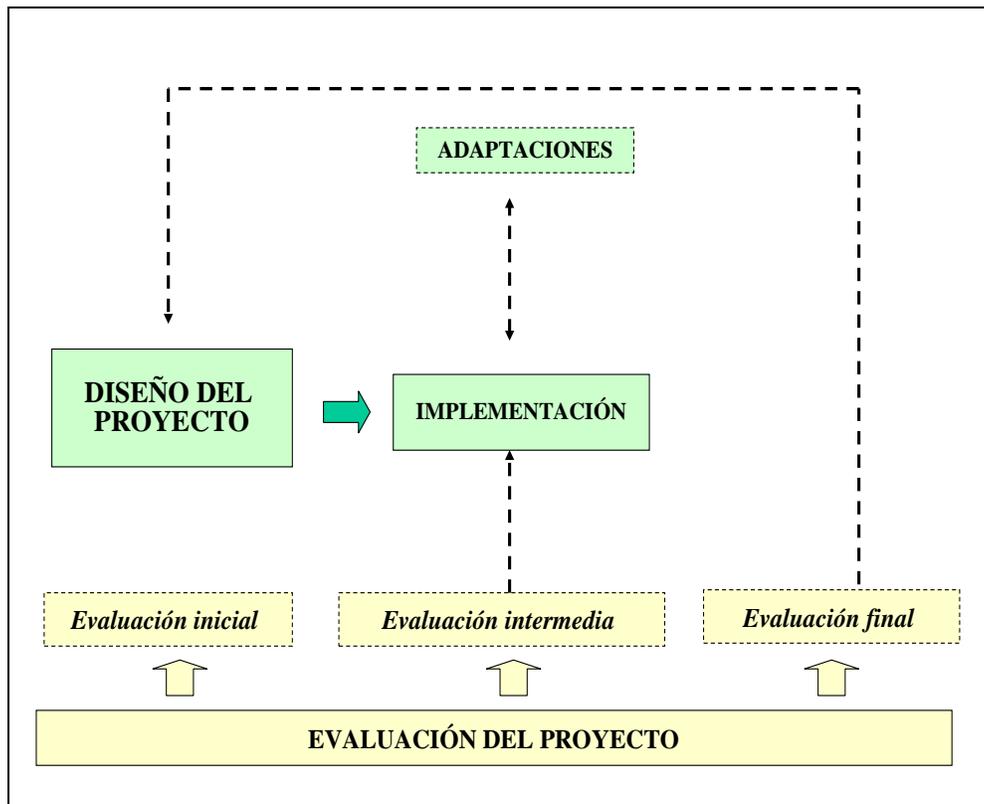
## **Bibliografía**

## Unidad 6.A: Sistema de Evaluación y Monitoreo de proyectos

### 1. Dimensiones del proceso de evaluación de proyectos

En términos generales, un sistema de monitoreo y evaluación de un proyecto puede ser definido como el conjunto de operaciones que permite, por un lado, recopilar y almacenar ordenadamente la información relativa al proyecto y, por otro, analizarla para tomar decisiones que afectan a su evolución. De este modo, las actividades realizadas en un sistema de monitoreo y evaluación deben estar presentes desde el propio diseño del proyecto (evaluación inicial o “ex ante”); a lo largo de las diferentes fases por las que transcurre el proyecto, esto es, durante la implementación del mismo (evaluación intermedia); y al cierre del proyecto o evaluación final. Este planteamiento difiere de una visión tradicional sobre la gestión del ciclo de proyectos en la cual la evaluación se reserva a la fase posterior a la ejecución del proyecto. En el Gráfico 6.1 se muestra cómo la evaluación debe estar presente en todas las fases del proceso de elaboración e implementación de los proyectos.

**Gráfico 6.1: La evaluación de proyectos**



La *evaluación inicial* (o evaluación “ex ante”) trata de apoyar la elaboración del proyecto, lo cual implica la identificación de los siguientes elementos: la delimitación territorial donde se realiza la actividad; el sector o sectores de referencia; los ejes centrales de actividad; la entidad ejecutora del proyecto; y los costos y cronograma del mismo.

Es parte de esta actividad la incorporación de un sistema de indicadores que permita verificar posteriormente el seguimiento del proyecto. Como parte de la elaboración de este sistema de indicadores deben cuantificarse las variables seleccionadas como indicadores para el año de partida del proyecto a fin de que sea posible la comparación en los años sucesivos. En esto consiste el establecimiento de una “*línea de base*” de los indicadores del proyecto.

Durante el proceso de implementación del proyecto suele existir por parte de la instancia técnica de gestión del mismo, un seguimiento de las actuaciones, con la finalidad de comprobar si los objetivos propuestos se están cumpliendo, a fin de introducir las adaptaciones necesarias en el caso de que las acciones emprendidas no produzcan los efectos deseados. Se trata de la *evaluación intermedia*. Esta actividad de análisis que se realiza durante la marcha del proyecto tiene distintos objetivos:

- Verificar que la actividad se realice de conformidad con lo planeado. En este caso se habla de *monitoreo o seguimiento* del proyecto, a lo cual corresponden los *indicadores de realización* de las actividades del mismo.
- Verificar y valorar que las actividades están efectivamente alcanzando los resultados intermedios y, eventualmente, pueden orientar los ajustes necesarios. Se trata de la *evaluación de proceso*, a la cual corresponden los *indicadores de resultados* conseguidos mediante las acciones del proyecto.
- Verificar que se estén creando las condiciones y los elementos que garantizan la sostenibilidad futura del proyecto de desarrollo. Esta actividad se denomina *evaluación estratégica*.

Una vez terminada la ejecución del proyecto, la evaluación *evaluación final*<sup>1</sup> trata de verificar si se cumplieron las expectativas del proyecto y de los actores involucrados en el mismo. A esta evaluación final corresponden los *indicadores de impacto* del proyecto.

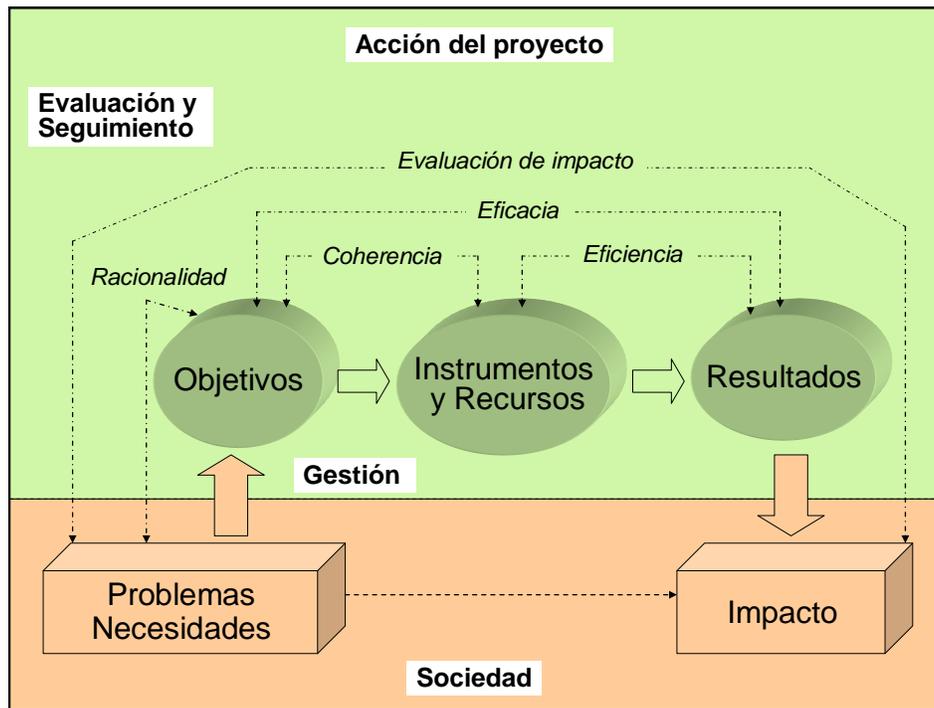
El *monitoreo* o seguimiento de un proyecto es, pues, aquella parte de la actividad de evaluación que trata de verificar si lo que se está realizando es conforme con el plan de acción establecido con anterioridad. De acuerdo con la denominación presentada en el texto, el “monitoreo” es un componente particular de la evaluación intermedia.

---

<sup>1</sup> En ocasiones se diferencia la evaluación “ex-post” del proyecto refiriéndose al momento en que éste concluye, reservándose el término de “evaluación final” a la efectuada más tarde, cuando es posible advertir el impacto producido por el proyecto, el cual no siempre es inmediato.

Por otro lado, el concepto de *evaluación* se utiliza para incorporar algo más que la simple información proporcionada por el monitoreo ya que la evaluación incluye una actividad de análisis orientada a valorar críticamente los resultados del proyecto.

**Gráfico 6.2 Aspectos relevantes de la evaluación de un proyecto**



Fuente: Instituto de Desarrollo Regional (2000).

En suma, la evaluación de un proyecto incorpora distintos aspectos relevantes, como se muestra en el Gráfico 6.2:

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

Cada una de las fases de este proceso involucra a actores distintos que tienen responsabilidades y funciones diferentes en la gestión del proyecto: la entidad que financia el proyecto, la que lo ejecuta, las contrapartes locales y potenciales beneficiarios, y las instituciones socias que complementan la acción del proyecto, entre otros. Aunque esta diversidad de sujetos acrecienta la complejidad del sistema de monitoreo y gestión, ya que cada uno tiene propósitos y lógicas distintas, el “qué cosa” observar, qué información registrar en las distintas etapas del proceso hace referencia, en muchos casos, a un conjunto reducido de variables: por un lado, el número y las características de los actores (empresas e instituciones) beneficiarios y no beneficiarios del proyecto; por otro, la intensidad de los esfuerzos realizados (Instituto de Desarrollo Regional, 2004).

Una buena evaluación puede ayudar a mejorar el desempeño de los proyectos en todas las etapas de su ciclo, proporcionando información para mejorar las políticas y procedimientos de la entidad gestora o impulsora de los mismos. De este modo, las evaluaciones planeadas y ejecutadas cuidadosamente tienen efectos positivos sobre todo el proceso de diseño y gestión de los proyectos que se resumen a continuación:

- Aumenta el *conocimiento de las instituciones* que diseñan, gestionan e implementan los proyectos.
- Permite analizar el *desempeño de la entidad gestora* o promotora en las etapas de definición y planificación de sus proyectos y en la supervisión de su ejecución.
- Identifica y analiza los *factores que obstaculizan* los logros.
- Atiende a las necesidades de *información y transparencia* que deben incorporar los proyectos.
- *Facilita la toma de decisiones*, al ofrecer información relevante sobre los objetivos, instrumentos de gestión y resultados de los proyectos. En suma, la evaluación permite dilucidar si un proyecto es susceptible de replicarse en otro lugar o si debe ser mejorado o abandonado.
- *Permite la participación ciudadana* junto al personal técnico de los proyectos, gestores y responsables de la toma de decisiones. Un ejercicio participativo de la evaluación inicial o de la evaluación intermedia facilita la concertación de actores locales en la implementación del proyecto.
- *Posibilita la rendición de cuentas* sobre la eficacia y los efectos de la acción de los proyectos. Esto equivale a algo más que los controles legales, administrativos o financieros, los cuales tratan de verificar si los recursos se utilizan correctamente, esto es, de acuerdo a la normativa existente.
- *Incrementa la eficacia de los proyectos* ya que permite detectar y corregir los errores y efectos no deseados, haciendo posible la introducción de las modificaciones oportunas.
- Permite, asimismo, *mejorar el diseño técnico de los proyectos*.
- *Aumenta la eficiencia de los proyectos* ya que la evaluación debe mostrar si los recursos se han utilizado correctamente desde el punto de vista de su gestión económica y financiera.

- *Mejora las prácticas de las instituciones que diseñan, gestionan e implementan los proyectos*, al introducir una cultura de transparencia, responsabilidad, compromiso, eficacia y eficiencia que debe presidir estas actuaciones. Además, el hecho de saber desde el inicio de la elaboración de un proyecto que su gestión debe ser objeto de seguimiento y evaluación implica que la selección de las medidas y los objetivos se deben ceñir a un ejercicio sistemático que constituye el *Enfoque del Marco Lógico* que se analiza más adelante (Instituto de Desarrollo Regional, 2004).

### Características de la evaluación de proyectos

La evaluación debe proporcionar información creíble y útil, a fin de permitir la incorporación de la experiencia adquirida en el proceso de adopción de decisiones. Un buen proceso de evaluación debe tener las siguientes características:

- **IMPARCIALIDAD:** transparencia y difusión de resultados, con aplicación de normas claras y estrictas.
- **CREDIBILIDAD:** confianza en la experiencia, imparcialidad y calidad del trabajo de la instancia evaluadora.
- **UTILIDAD:** contribución oportuna al proceso de adopción de decisiones.
- **PARTICIPACIÓN** de las personas involucradas e interesadas.
- **RETROALIMENTACIÓN:** generación de información que contribuya a retroalimentar el proceso de toma de decisiones y el aprendizaje conjunto.
- **RELACIÓN COSTE-EFICACIA:** como inversión institucional, las evaluaciones deben agregar valor a la experiencia de la entidad responsable del plan, programa o proyecto, a un coste que sea proporcional a la inversión que se lleva a cabo.

Banco Interamericano de Desarrollo, 1997

## 2. Fases del proceso de evaluación

### a) *Evaluación inicial*

Como se ha señalado, la *evaluación inicial* es parte integrante del análisis que hay que realizar de las características del entorno, con objeto de diseñar correctamente el proyecto. En el estudio del entorno es importante tener en cuenta que los procedimientos para elaborar indicadores precisos y el rol que desempeñan los distintos actores en estas actividades, deben ser consensuados con los actores locales que participan en el diseño y puesta en marcha del proyecto de desarrollo o la estrategia asociativa. Así pues, la evaluación inicial está relacionada con la selección del ámbito de trabajo y con la identificación de los principales lineamientos del proyecto, a fin de verificar la coherencia del proceso de acción así como la participación o involucramiento de los actores locales en los objetivos del mismo (Esquema 6.3).

Los objetivos y métodos de la evaluación inicial varían en función de las características del proyecto a desarrollar y en particular de su orientación estratégica, resultando más compleja si se trata de impulsar el desarrollo de sistemas territoriales, y más sencilla si se trata del desarrollo de redes empresariales. A continuación, se destacan los elementos principales y comunes a estos procedimientos.

**Esquema 6.3: Fases de la evaluación de proyectos**

Evaluación Inicial	Evaluación Intermedia			Evaluación Final
	Monitoreo	Proceso	Estratégica	
Permite la selección de los ámbitos de acción y verifica la coherencia interna del proyecto.	Verifica la coincidencia entre acciones realizadas y planificadas.	Verifica los resultados intermedios.	Evalúa la propensión y el compromiso de los actores locales con la iniciativa.	Permite estimar los resultados alcanzados y estimar el éxito del proyecto.

El primer tema a precisar se refiere a los objetivos de la evaluación. El propósito principal de este proceso está generalmente relacionado con la necesidad de filtrar y priorizar las demandas que los actores locales dirigen a la entidad que impulsa o respalda la puesta en marcha y el financiamiento del proyecto. La importancia de este filtro radica en que, generalmente, los proyectos se realizan en un contexto de escasez relativa de recursos (es decir en condiciones en que la demanda para su realización supera la posibilidad real de las instituciones involucradas). Como demuestra la experiencia práctica, esto implica, por un lado, la definición de *criterios de selección* que permitan seleccionar de forma satisfactoria los ámbitos de trabajo y, por otro, establecer un *procedimiento de selección* para definir y aplicar dichos criterios, de lo cual depende la modalidad de participación de los actores locales. A continuación se analizan estos dos ámbitos de la metodología de selección.

Los principales aspectos a considerar para elaborar criterios de selección coherentes con el enfoque estratégico son la elegibilidad, la potencialidad y la difusión:

(i) *Elegibilidad*: Se trata de asegurar que los ámbitos de acción seleccionados cumplan con las condiciones mínimas para aplicar la metodología prevista. Para garantizar que eso ocurra hay que garantizar que se cumplan, por lo menos, las siguientes condiciones:

- Que estén dadas las características estructurales mínimas para aplicar la metodología de trabajo: por ejemplo, si el proyecto apunta a estimular la competitividad mediante el desarrollo de clusters, es importante garantizar que el territorio seleccionado se caracterice, por lo menos, por la presencia de una masa crítica suficiente de empresas, especializadas sectorialmente y concentradas geográficamente. La definición de estos parámetros (cuantas empresas constituyen

una masa crítica y qué tan especializadas y concentradas deben estar) es el resultado de una reflexión y acuerdo entre los actores locales.

- Que el universo objetivo esté orientado hacia áreas de la población que sean coherentes con los propósitos de la institución promotora: por ejemplo, si la institución promotora quisiera estimular la promoción de las exportaciones, se tendrían que seleccionar empresas o sistemas productivos que posean la capacidad de exportar o que pudieran alcanzarlas en el horizonte previsto por la estrategia; si fuera la creación de valor, se deberían seleccionar empresas o sistemas productivos con competencias específicas en el área de la investigación y desarrollo, etc.
- Que exista un interés y un compromiso real de los actores locales con la puesta en marcha de la estrategia de desarrollo que se desea impulsar. Como todas las variables cualitativas, puede ser medida tan sólo mediante una aproximación. A menudo se utiliza como muestra del compromiso de los actores locales la disponibilidad para cofinanciar las iniciativas previstas por la estrategia de desarrollo.
- Por último, es oportuno descartar la presencia de factores que impiden la puesta en marcha de la estrategia considerada y que no pueden ser resueltos oportunamente mediante la aplicación de la estrategia misma. Por ejemplo, la puesta en marcha de una estrategia de desarrollo de un cluster turístico requiere que la infraestructura hotelera y vial ya exista porque, de lo contrario, el tiempo de su construcción excede las posibilidades de la estrategia. Lo mismo vale, por ejemplo, para aquellas iniciativas que requieran antes de su puesta en marcha un cambio legislativo o la aplicación de una investigación científica en marcha.

(ii) *Potencialidad*: Se refiere a aquellos factores que contribuyen a maximizar las probabilidades de éxito de la estrategia colectiva que se impulsa en el ámbito seleccionado. En términos generales, esta evaluación considera por lo menos, los siguientes elementos:

- En primer lugar, aquellos factores que facilitan la generación de las acciones colectivas, que son la esencia metodológica de las estrategias basadas en la articulación productiva de redes de empresas, clusters o proyectos de desarrollo territorial. Los factores que en este caso deben ponderarse están relacionados con los siguientes elementos:
  - La presencia de elementos culturales que facilitan la cohesión (la tradición, el sentido de identidad territorial, los valores predominantes, la práctica de trabajo colectivo, etc.). Un aspecto de particular importancia en este ámbito es la orientación de los líderes locales y su propensión hacia la asociatividad.
  - Las características de las organizaciones que operan en la comunidad considerada: por ejemplo, si existen y funcionan satisfactoriamente

organizaciones colectivas (asociaciones o cámaras empresariales) o instancias de coordinación local (comités de desarrollo local).

- La existencia de normas que faciliten la coordinación entre los actores locales: por ejemplo la existencia de estándares de producto o de producción que faciliten la puesta en marcha de acciones productivas o comerciales conjuntas.
- En segundo lugar, se tienen que analizar aquellos factores que permiten estimar la potencialidad competitiva de la comunidad considerada. Los principales aspectos de este análisis se relacionan con:
  - Las potencialidades efectivas de acceso a los mercados: para eso es útil considerar las tendencias locales e internacionales en las ventas de los productos locales. También es importante considerar las tipologías de los canales de distribución e identificar y ponderar los elementos de diferenciación que la localidad puede tener respecto a los competidores.
  - Evaluar los elementos de rentabilidad de los sectores principales mediante, por ejemplo, el análisis de la relación entre productores, proveedores, clientes, competidores y productos sustitutos.

(iii) *Difusión*: se refiere a la posibilidad de ampliar los efectos de la iniciativa hacia otros sectores o áreas no directamente involucrados en el diseño y puesta en marcha del proyecto de desarrollo. Los dos aspectos que generalmente se consideran en este caso son:

- La replicabilidad, es decir, la probabilidad de que el aprendizaje realizado en el territorio seleccionado pueda ser puesto en funcionamiento en otros territorios con características sectoriales y comerciales similares.
- La capacidad de arrastre, esto es, la posibilidad de que el éxito de la estrategia asociativa impulsada en el territorio considerado tenga impactos positivos sobre el desarrollo competitivo de otras localidades, lo cual depende del nivel de encadenamientos productivos que el territorio seleccionado tiene con dichas localidades.

#### *b) Evaluación intermedia*

La evaluación intermedia se compone de tres elementos: (i) *Monitoreo*, donde se verifica la conformidad entre planes y actividad realizada; (ii) *Evaluación de proceso*, que permite comprobar que las actividades realizadas están efectivamente facilitando el logro de los resultados intermedios. En caso necesario, dicha evaluación permite además elaborar cambios en las acciones planificadas; y (iii) *Evaluación estratégica*, que verifica que se

estén creando las condiciones y los elementos que garanticen la sostenibilidad futura del proyecto de desarrollo.

(i) En un sentido estricto, el *monitoreo o seguimiento* del proyecto se limita a verificar que las actividades planificadas se cumplen según lo establecido. Este análisis consiste fundamentalmente en una verificación del “cómo” se realizan las actividades programadas, en términos de tiempos y costos. Se trata de verificar que los promotores del proyecto han aportado efectivamente los *insumos* esperados para la puesta en marcha del proyecto.

Para realizar un monitoreo de forma rigurosa, es necesario que cada plan de acción haya especificado con claridad:

- En qué consisten las acciones a desarrollar, sus principales características y, en particular, cuando deben considerarse concluidas.
- El marco temporal de referencia que aclare cuando empiezan y cuando terminan dichas acciones.
- Los costos directos e indirectos para realizarlas.
- Los responsables de las acciones.

Las conclusiones esperadas de este análisis pueden ser que las acciones se realizaron totalmente, de forma parcial o no se realizaron en absoluto. El primer elemento a averiguar se refiere a la naturaleza de las acciones desarrolladas. Desde este punto de vista, la pregunta es si las actividades se realizaron cumpliendo con sus especificaciones: por ejemplo, si la acción desarrollada es un curso de capacitación de 48 horas sobre tres sistemas de control de calidad, el primer elemento a monitorear es si el curso que se efectuó cumplió total o parcialmente con estas características. En segundo lugar, hay que verificar si el marco temporal de referencia se cumplió, esto es, si se hizo el curso en el tiempo previsto. En tercer lugar, hay que analizar los costes y verificar que se hayan mantenido en el marco presupuestario previamente definido. En este caso puede ser de interés controlar tanto los montos gastados (según las diferentes partidas), como los aportes realizados por los participantes o por terceros. En cuarto lugar, es importante verificar si todos los responsables cumplieron con sus respectivos compromisos o, al contrario, si hubo deserciones y por qué.

Por último, además de los elementos mencionados, resulta importante verificar la *cobertura* alcanzada, es decir el número y las características de los beneficiarios de las acciones. Si volvemos al ejemplo del curso de capacitación, debe registrarse el número de participantes y sus características (cuantos fueron los operarios simples, cuantos los recursos humanos especializados, mandos medios, etc.). Referencias a resultados más complejos (por ejemplo, los efectos sobre la productividad o rentabilidad de las empresas o sobre los salarios promedio) son objeto de análisis en los otros dos elementos de la evaluación intermedia, que se analizan a continuación.

(ii) El objetivo de la *evaluación de proceso* es verificar si las acciones planificadas y desarrolladas generan efectivamente los resultados esperados (tanto en términos cualitativos como cuantitativos), para decidir eventuales ajustes del proyecto y la modificación en las actividades a desarrollar en el futuro.

El cumplimiento total (en características, tiempos, costes, responsables y cobertura) de las acciones previstas no garantiza que el objetivo prefijado en el plan de acción se haya conseguido. Una cosa es que se hayan cumplido las actividades planeadas (esto es, que se haya realizado lo previsto) y otra diferente es que con ello se consigan las metas del proyecto, es decir, que las actividades logren resultados que mejoren la situación de partida que se pretendía cambiar. Para poder expresar un juicio al respecto, es necesario realizar una evaluación en un mayor nivel de profundidad.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que, como se analizará posteriormente, hay resultados de acciones colectivas que maduran en un horizonte de tiempo que trasciende los plazos tradicionales de los proyectos.

Para que esta evaluación de proceso pueda ser realizada exitosamente, es necesario –por tanto- identificar variables que sean coherentes con los objetivos del proyecto, y cuyas variaciones pueden percibirse en un número reducido de meses, por ejemplo, las variaciones en la producción, en el número de clientes o nuevos productos, entre otras.

Dichas variables pueden ser diferentes según cada caso pero, en general, se refieren a las consecuencias inmediatas de las actividades realizadas por los proyectos: por ejemplo, en el caso del curso sobre sistema de calidad, podría verificarse en primer lugar si los sistemas de control de calidad de las empresas han sido adecuadamente ajustados y, en segundo lugar, si esto ha permitido una reducción en el número de productos rechazados o en el porcentaje de desechos producidos.

(iii) El elemento de la evaluación intermedia referido a la *evaluación estratégica* trata de estimar las posibles proyecciones de la actividad asociativa impulsada mediante el proyecto, una vez que se termine el aporte de las entidades promotoras del mismo. Bajo esta perspectiva, algunos de los elementos a considerar son:

- El *grado de satisfacción* manifestado por los participantes hacia la actividad desarrollada. Se trata de una variable de tipo cualitativo que requiere el diseño y realización de encuestas entre los participantes. No obstante, puede haber elementos que contribuyen a respaldar los resultados cualitativos como por ejemplo, la variación en el porcentaje de cofinanciamiento cubierto por los actores locales, el porcentaje de apalancamiento<sup>2</sup> de recursos adicionales, el número y la magnitud de iniciativas y proyectos complementarios financiados por terceros, entre otros.

---

<sup>2</sup> Se entiende por “apalancamiento” la cantidad de recursos obtenidos de terceras fuentes que contribuyen a cofinanciar las actividades impulsadas por el proyecto.

- El *nivel de consenso* alcanzado por los actores locales acerca de la identidad colectiva de la comunidad involucrada en el proyecto y de la visión y misión que se espera desarrollar. Para que se concrete una perspectiva de continuidad del proyecto, la entidad promotora debe haber formulado con precisión sus perspectivas y éstas deben haber sido discutidas, modificadas y asimiladas por el mayor número posible de actores locales.
- La *competencia y motivación de las personas* involucradas en el proyecto en calidad de promotores o líderes de la iniciativa. La existencia de un núcleo significativo de personas adecuadamente motivadas y preparadas para la realización de las distintas tareas previstas por el proyecto es clave para la proyección del mismo.
- El *nivel de eficiencia y representatividad* de los organismos e instancias de coordinación local que se hayan puesto en marcha para gestionar las acciones colectivas impulsadas por el proyecto.

### c) Evaluación final

Finalmente, la evaluación final trata de medir los efectos o impactos generados por el proyecto, es decir, se refiere a la relación de causalidad entre los efectos mostrados y las acciones desarrolladas por el proyecto.

Dos metodologías posibles para enfrentar este problema son el análisis contrafactual y el análisis costo-beneficio.

En términos sintéticos, el *análisis contrafactual* trata de comparar el desempeño de las empresas que han participado en el proyecto (población objetivo) con el desempeño de empresas similares que no lo han hecho.

La principal complicación de este método consiste precisamente en identificar empresas similares y en estimar el nivel de similitud que existe con las que han sido apoyadas por el proyecto. En teoría, la identificación de los sujetos a analizar y el grupo de control respectivo deberían hacerse al comienzo del proyecto. En la práctica, este método tiene posibilidad de ser aplicado si, una vez terminado el proyecto, se dispone de información estadística suficiente para construir el grupo de control con las características estadísticas que permitan la comparación.

Mediante el *análisis costo-beneficio* el evaluador trata de identificar y cuantificar los costos incurridos en la realización de las acciones del proyecto, así como los resultados económicos que dichas acciones produjeron en el territorio considerado. En relación con la evaluación de los costos, los aspectos más problemáticos consisten, por un lado, en identificar todos las partidas de gasto que se han producido para realizar las actividades; por otro, en el prorrateo de los gastos fijos sobre las actividades consideradas.

En cuanto a la evaluación de los beneficios, lo más complejo es cómo evaluar los efectos económicos de iniciativas con altas externalidades (por ejemplo, la generación o consolidación de una organización o una norma); y cómo tratar acciones que desarrollan resultados en plazos significativamente más largos de los considerados por la evaluación.

## **Unidad 6.B: El Enfoque del Marco Lógico y el Sistema de Indicadores**

### **1. El enfoque de Marco Lógico**

El *Enfoque del Marco Lógico* se basa en la premisa de que los principales elementos de una estrategia o proyecto de desarrollo, esto es, los recursos previstos, las líneas de actuación planeadas y los resultados esperados, deben responder a una relación causal interna. La definición de los lazos causales entre estos elementos constituye, pues, la secuencia lógica de este enfoque, la cual establece que si los recursos están disponibles, las actividades podrán ejecutarse; y si éstas se realizan, se obtendrán resultados que contribuirán a modificar las actitudes de los participantes y a promover acciones colectivas (logros); esto impulsará resultados intermedios a nivel de competitividad, lo cual favorecerá, a medio plazo, la consecución del objetivo final (impacto). Esta secuencia es la base metodológica para la construcción de la *Matriz de Marco Lógico*.

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

Las filas, por su parte, permiten mostrar el grado de cumplimiento de cada objetivo (medido a través de indicadores objetivamente verificables, esto es, con el señalamiento de las fuentes estadísticas disponibles) y las condiciones no controladas por la estrategia, es decir, los factores externos que pueden distorsionarlo. En suma, las filas señalan la forma de comprobar si, efectivamente, la secuencia lógica mostrada en las columnas es apropiada. Las columnas reflejan la coherencia del proceso de planificación, mientras que las filas ordenan el sistema de seguimiento y evaluación del mismo.

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

En el Cuadro 6.4 se presentan los componentes de la Matriz de Marco Lógico. La ventaja práctica de dicha matriz es que permite mostrar visualmente y de forma ordenada, el contenido y finalidades de la estrategia. Efectivamente, en la matriz de marco lógico aparecen identificadas:

- Las razones para llevar adelante las actuaciones, a fin de alcanzar los objetivos.
- Los logros que se quieren alcanzar en los respectivos programas.
- La forma cómo se trata de lograr los resultados.
- Los supuestos externos para llevar a cabo el proyecto.
- Los indicadores para medir o mostrar el éxito de las actuaciones.
- Las fuentes donde se pueden conseguir los datos.
- El coste de las actividades.

**Cuadro 6.4: Matriz de Marco Lógico**

	Resumen de los objetivos y actividades	Indicadores verificables objetivamente	Fuentes de verificación de los indicadores	Factores externos que condicionan el éxito del proyecto
<b>Objetivo Final<sup>3</sup></b> (Impacto)	↑ ↑ ↑ ↑			Supuestos externos que pueden condicionar la realización del proyecto
<b>Objetivos específicos</b> (Resultados finales)				
<b>Logros</b> (Resultados intermedios)				
<b>Líneas de actuación</b> (Actividades)		<b>Recursos</b> (humanos y materiales disponibles)	<b>Costes</b> (presupuesto de las actuaciones)	

Los supuestos externos que se detallan en la última columna son los que deben darse para conseguir el éxito en las intervenciones del proyecto. Se trata de circunstancias que si bien no cabe imputar a la entidad encargada de la gestión del proyecto, deben tenerse en cuenta

<sup>3</sup> La terminología utilizada para la identificación de los distintos elementos de la estrategia de acción y de evaluación pueden variar según la institución. El Banco Interamericano de Desarrollo utiliza los conceptos de Fin y Propósito para referirse al objetivo final y a los resultados finales específicos del proyecto, respectivamente.

a fin de intentar, en la medida de lo posible, que tales circunstancias no interfieran de forma adversa, o lo hagan de la menor manera posible, en el desarrollo de las actividades.

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

En el esquema 6.5 se expone una guía para verificar la evaluabilidad de un proyecto de desarrollo. En dicha guía se señalan, a la izquierda, los requisitos de la evaluabilidad de la estrategia o proyecto de desarrollo en relación con los objetivos, indicadores, resultados y supuestos señalados, haciendo constar en la columna de la derecha el lugar donde se argumentan en el documento del proyecto.

**Esquema 6.5: Guía para verificar la evaluabilidad de un proyecto de desarrollo**

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

Fuente: BID, 1997

## **2. Sistema de Indicadores para el monitoreo y evaluación de proyectos. Línea de base y factores críticos**

Un indicador es un instrumento que permite medir y comunicar de forma sencilla la evolución de tendencias y hechos, proporcionando una imagen sintética de la realidad y facilitando la formación de opinión sobre la misma. De ahí su utilidad para las labores de seguimiento y evaluación de las actuaciones de cualquier proyecto de desarrollo territorial.

Como se ha señalado, el monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo territorial requieren incorporar la cuantificación precisa de los indicadores desde el inicio mismo de la ejecución de la misma, con el fin de disponer de un punto de partida o “línea de base” con la que poder comparar los resultados obtenidos según se vaya avanzando en la estrategia de desarrollo.

Hay que señalar que, dado el carácter sintético que poseen los indicadores, en ocasiones no logran mostrar la complejidad de los diferentes aspectos que tratan de evaluar (resultados o impacto). De ahí que sea útil la elaboración de una batería de indicadores para cada línea de actuación y no un indicador exclusivo para cada acción o medida (Instituto de Desarrollo Regional, 2000).

Los indicadores deben tener las siguientes características:

- Su interpretación debe ser clara, no ambigua. Eventuales márgenes de ambigüedad deben ser identificados y explicitados.
- Su elaboración debe resultar sencilla, de lo contrario el costo puede resultar prohibitivo.
- Su significado debe ser constante en el tiempo y de existir variaciones deben ser identificadas y explicitadas.

Para la definición de un indicador es necesario especificar correctamente las dimensiones de referencia. Este proceso implica generalmente tomar decisiones acerca del formato de las iniciativas y de las características de las acciones colectivas.

El esfuerzo de recolección de información y las dificultades encontradas en el mismo, o que vayan presentándose a lo largo del proceso de seguimiento, ayuda a mostrar la oportunidad o pertinencia de algunos indicadores y la necesidad de desechar otros. El conjunto de indicadores que inicialmente se selecciona puede no ser posible de aplicar si no existen fuentes de información disponibles. Por consiguiente, será el propio trabajo de monitoreo y evaluación del proyecto de desarrollo el que vaya depurando y seleccionando los indicadores definitivos que pueden utilizarse.

Las fuentes de verificación de cada indicador son, cuando ello es posible, las estadísticas oficiales publicadas. No obstante, con frecuencia hay que recurrir a otras fuentes de información locales, o bien al propio *Sistema de Información Territorial* del que se dote el propio proyecto de desarrollo territorial, el cual puede facilitar la base de datos necesaria como fuente de información de algunos de estos indicadores territoriales.

El sistema de monitoreo debe satisfacer las necesidades de información de cuantos participan en la gestión y ejecución del proyecto de desarrollo y esta instancia técnica es, asimismo, responsable de la elaboración de los correspondientes *informes de seguimiento*. La importancia de los informes de seguimiento radica en la necesidad de apreciar cuáles son realmente las actuaciones financiadas y llevadas a cabo.

Las funciones y responsabilidades del seguimiento corresponden a la instancia técnica responsable de la gestión del proyecto de desarrollo territorial. Por el contrario, la *evaluación intermedia* y la *evaluación ex-post* son actividades que deben ser realizadas con la participación de instancias externas a la instancia técnica promotora de la estrategia o proyecto de desarrollo.

(i) *Establecimiento de la línea de base de los indicadores del proyecto*

El objetivo de determinar una *línea de base* de los indicadores seleccionados para el proyecto es permitir la observación de la evolución de dichos indicadores respecto a la cuantificación efectuada de los mismos realizada en el momento de partida (“año cero”) del proyecto. Para determinar la *línea de base* se deben atender los siguientes aspectos:

- Determinar quiénes serán los responsables de recolectar la información.
- Determinar quiénes serán los usuarios de esta línea de base y cuáles los objetivos de las evaluaciones futuras.
- Estimar los indicadores que figuran en la casilla de “Propósito” de la matriz de marco lógico (en la evaluación final se debe determinar la variación de tales indicadores). Adicionalmente se deben seleccionar los indicadores de la fila de Componentes del Proyecto a fin de seleccionar las actividades susceptibles de seguimiento en el proyecto. Estos indicadores deben ser específicos, mensurables, realistas, relevantes, y cuyo coste no suponga un trabajo excesivo respecto al tiempo que –alternativamente– hay que dedicar a las actividades del proyecto.
- Sistematizar toda la información dentro de una base de datos que pueda ser continuamente alimentada, y dentro de formatos impresos de papel que puedan ser rellenados tanto por las empresas como por los consultores involucrados.
- Numerar los diferentes indicadores seleccionados y asignar asimismo un número único de identificación a cada empresa beneficiaria de la población objetivo, y a cada entidad proveedora de servicios para las actividades del proyecto.
- Capacitar tanto a empresas como a consultores sobre cómo rellenar los formularios.
- Explicitar las variables que deben monitorearse y por qué.

(ii) *Factores críticos*

Los principales factores críticos de éxito de un sistema de monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo requiere que se cumplan un conjunto de condiciones básicas que se describen a continuación:

- Claridad estratégica: Las razones de la evaluación deben ser claras; la institución encargada de realizarla debe tener la autonomía de movimiento suficiente para formular y expresar juicios independientes y la institución encargada del proyecto debe tener la convicción, los recursos y la autoridad suficiente para traducir los resultados de la evaluación en un conjunto de ajustes de los proyectos evaluados.
- Disponibilidad de recursos humanos calificados y de recursos económicos adecuados: la elaboración de indicadores, la estructuración de modalidades y herramientas para la recopilación de información, la interpretación de los resultados, etc., requieren competencias profesionales específicas que los equipos de proyecto pueden lograr mediante la asignación de responsabilidades, asistencias técnicas y capacitación.
- Disponibilidad de datos estadísticos para comparar los resultados alcanzados por las empresas que participan en el proyecto.
- Motivación de las personas que participan en el proceso de evaluación y monitoreo: la calidad del resultado final de un proceso de evaluación depende en buena medida de la calidad de la información recopilada. Ésta debe ser fidedigna y actualizada. Para que esto se verifique, es imprescindible contar con la colaboración activa y participación de los actores que protagonizan el proyecto, especialmente los empresarios, los representantes de las instituciones y los funcionarios de la entidad de ejecución. Es importante tener presente que este estado de ánimo se consigue tan sólo en la medida en que estas personas perciban con claridad que la recopilación de información y su evaluación contribuyen a su trabajo y aportan valor a su actividad. La experiencia indica que, al contrario, procedimientos basados exclusivamente sobre incentivos administrativos, resultan ineficaces.

### **3. Indicadores propuestos para el monitoreo de la familia de proyectos de competitividad local e integración productiva**

Con objeto de proceder a una selección de indicadores para la familia de proyectos de competitividad local e integración productiva (*Comunidad CLIP* de proyectos FOMIN), se realizó un trabajo coordinado por Félix Mitnik, con la colaboración de Carmen Vélez y Cecilia Magnazo, que incluyó la construcción de un consenso entre los especialistas y los ejecutores de los proyectos en terreno. Se expone a continuación el resultado de dicha consulta y la relación de 23 indicadores seleccionados.

**Indicador 1. Número de entidades participantes en el proyecto.** Hay que recopilar información sobre el número de entidades que han participado al menos una vez en alguna actividad. Entre las entidades, y de forma opcional, puede desagregar el indicador en función de si se trata de (i) Administraciones Públicas (de nivel federal, estadual o municipal); (ii) Entidades Privadas (organizaciones sindicales; empresariales; ONGs; universidades y centros de investigación y capacitación; entidades financieras; organizaciones de jóvenes, mujeres, indígenas; y (iii) Entidades Público-privadas.

**Indicador 2: Número de empresas participantes en el proyecto.** Debe recopilar información sobre el número de empresas que participan al menos una vez en alguna actividad del proyecto. Entre las empresas, y de forma opcional, puede desagregar el indicador en función de la siguiente tipología: (i) Número de empresas participantes según sector de actividad; (ii) Número de empresas participantes según número de trabajadores (especificando si se trata de empresas de 1 a 5 trabajadores, de 6 a 100, o más de 100); (iii) Número de empresas participantes en función de la forma organizativa (empresas colectivas o empresas individuales; y (iv) Número de empresas participantes lideradas por mujeres, jóvenes o poblaciones indígenas.

**Indicador 3. Número de nuevas empresas o emprendimientos desarrollados.** Entre las empresas o emprendimientos, y de forma opcional, puede desagregar el indicador en función de la tipología señalada en el indicador anterior.

**Indicador 4. Monto (en dólares USD) de otras entidades obtenido con apoyo del proyecto.** Entre estas entidades puede distinguir, de forma optativa, entre Entidades Públicas (niveles Federal, Estadual o Municipal); Entidades Privadas; y Donantes internacionales.

**Indicador 5. Número de actividades desarrolladas por el proyecto, según tipología de acciones.** Entre ellas cabe distinguir las actividades de mejora competitiva territorial, las actividades de mejora empresarial y las actividades asociativas.

5.1) En lo relativo a las actividades de *mejora competitiva territorial*, se pueden distinguir, de forma opcional, según la siguiente tipología:

- Número de actividades de mejora del sistema de formación profesional. Entre estas actuaciones se puede distinguir entre actualización de currículas, incorporación de normas de competencia, acceso a equipamiento didáctico actualizado, formación en servicio de docentes técnicos y otras.
- Número de actividades de modificación y adaptación de normas jurídicas o procedimientos administrativos estatales que mejoran el entorno de negocios.

- Número de actividades de mejora de la infraestructura física. Entre estas puede distinguir entre las relacionadas con el transporte, energía, agua, transmisión de datos y otras.
- Número de actividades que contribuyen a generar un entorno innovador. Entre ellas puede distinguir entre generación de sistemas territoriales de I+D+i, premios a la innovación, facilitación de uso de herramientas que brindan las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), manejo de la propiedad intelectual, gestión de denominación de origen, desarrollo de patentes y otras.
- Número de actividades para el ordenamiento territorial realizadas. Entre ellas puede distinguir, de manera opcional, entre la generación de sistemas de información georeferencial, normas sobre el uso del suelo, mecanismos de sostenibilidad ambiental, etc.
- Número de actividades de mejora en las condiciones de empleo en el territorio.

5.2) En lo relativo a las *actividades de mejora empresarial* se puede distinguir según la siguiente tipología:

- Número de actividades de mejora del capital humano en las empresas.
- Número de personas formadas en competencias empresariales y profesionales. Se puede distinguir entre: nuevas tecnologías de la información y comunicaciones, capacitación profesional, creación y gestión de empresas, orientación laboral, buenas prácticas ambientales, nuevos yacimiento de empleo, y otras.
- Número de horas de capacitación promedio por persona y actividad formativa.
- Número de actividades de innovación en las empresas. Puede distinguir, de manera opcional, entre innovaciones en productos, procesos, gestión productiva, gestión comercial, utilización de TIC o similares.
- Número de actividades orientadas a la diversificación productiva en las empresas.

5.3) Finalmente, hay que citar el número de *actividades asociativas* realizadas entre empresas o entre empresas y otras entidades. Puede distinguir, de manera opcional, entre las actividades asociativas realizadas entre empresas de la misma cadena productiva o entre empresas pertenecientes a diversas cadenas.

**Indicador 6. Número de mecanismos de cooperación público-privados orientados al desarrollo territorial creados o fortalecidos por el proyecto.** Puede distinguir, de forma opcional, entre los creados y los fortalecidos.

**Indicador 7. Porcentaje de actores que trabajan conjuntamente en mecanismos de cooperación creados o fortalecidos por el proyecto.** Entre los actores puede distinguir, de forma optativa, según la tipología señalada en el Indicador 1. En los mecanismos de cooperación puede diferenciar, de forma optativa entre los creados o fortalecidos; así como la existencia de reuniones, foros de discusión, encuentros, mesas de discusión de problemas territoriales, etc.

**Indicador 8. Número de técnicos formados.** Puede distinguir, de forma opcional, entre formación en metodologías de cooperación y trabajo en red, y en desarrollo territorial.

**Indicador 9. Número de técnicos formados que continúan trabajando en actividades directamente vinculadas con los objetivos del proyecto.**

**Indicador 10. Porcentaje de empresas participantes que acceden a servicios de apoyo empresarial brindados en el territorio (no ofrecidos por el proyecto).** Puede distinguir, de forma opcional, entre servicios de capacitación, asistencia técnica y crédito.

**Indicador 11. Número de proyectos o iniciativas de interés privado o público-privado implementados (“*matching grants*”).** Puede distinguir, de forma opcional, entre ambas categorías: número de iniciativas o proyectos de interés privado y número de iniciativas o proyectos de interés público-privado.

**Indicador 12. Número de proyectos o iniciativas de interés privado o público-privado implementados (“*matching grants*”) orientados específicamente a la innovación.** Puede distinguir, de forma opcional, entre ambas categorías: número de proyectos o iniciativas de interés privado orientados a la innovación y número de proyectos o iniciativas de interés público-privado.

**Indicador 13. Logro de un Plan Estratégico Territorial consensuado entre los actores públicos y privados locales o de políticas para el desarrollo territorial formuladas de manera participativa.**

**Indicador 14. Número de políticas municipales, estatales o federales para el desarrollo territorial formuladas de manera participativa en las que el proyecto incidió.** Puede distinguir entre el nivel municipal, estatal o federal de la política en la que el proyecto logre incidir.

**Indicador 15. Porcentaje de empresas participantes que intervienen en actividades o proyectos asociativos desarrollados con apoyo del proyecto (ejecutados sólo entre**

**empresas o entre éstas y entidades).** Puede distinguir entre las actividades o proyectos ejecutados entre empresas y las actividades o proyectos ejecutados entre empresas y entidades.

**Indicador 16. Porcentaje de actores que perciben una mejora en el desempeño de las entidades y en los mecanismos de cooperación públicos y privados sobre las cuáles el proyecto incide.**

**Indicador 17. Porcentaje de empresas que introdujeron innovaciones como consecuencia del proyecto.** Puede distinguir, de manera opcional, entre innovaciones en productos, procesos, gestión productiva, gestión comercial, utilización de TIC o similares.

**Indicador 18. Volumen de ventas de las empresas participantes.**

**Indicador 19. Volumen de facturación de las empresas participantes.**

**Indicador 20. Volumen de exportación de las empresas participantes.**

**Indicador 21. Número de nuevos mercados a los que han accedido las empresas participantes.** Puede distinguir entre mercados nacionales e internacionales.

**Indicador 22. Número de nuevos empleos de calidad generados por las empresas participantes.**

**Indicador 23. Número de bienes colectivos (utilizados por varias empresas) generados como consecuencia del proyecto.**

**Adicionalmente, otros elementos propuestos en los grupos de trabajo que pueden incluirse en el monitoreo o en la evaluación de los proyectos se exponen a continuación:**

- a) Ecoeficiencia de factores ambientales (agua, aire y suelo).
- b) Cambio de actitudes y valores provocados por el proyecto.
- c) Consolidación de las alianzas o partenariados.
- d) Fortalecimiento de cadenas productivas.
- e) Inclusión competitiva de Pymes en los procesos productivos.
- f) Mejora de las condiciones laborales en las empresas del territorio debidas al proyecto.
- g) Mejora en las dimensiones sociales y ambientales en el territorio.
- h) Mejora de la imagen de negocios para el territorio.
- i) Capacidad de resolver problemas y ejecutar efectivamente los planes estratégicos.
- j) Incorporación de procesos de producción limpia.
- k) Refuerzo de los elementos de sostenibilidad temporal del proyecto.
- l) Difusión del modelo (replicabilidad).

- m) Grado de satisfacción de los participantes en el proyecto (Porcentaje de participantes en la definición de la estrategia de desarrollo territorial que consideran que los resultados alcanzados son satisfactorios.
- n) Porcentaje de actores locales que consideran que el proyecto contribuyó a generar soluciones colectivas a problemas del territorio.
- o) Porcentaje de actores locales que identifican al territorio con los sectores o acciones promovidos por el proyecto.
- p) Porcentaje de actores locales que identifican al territorio como un entorno competitivo para las empresas.
- q) Porcentaje de participantes que perciben que la inversión realizada para participar en el proyecto ha resultado rentable para sus empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

Agencia Noruega para la Cooperación al Desarrollo (1993): *El Enfoque del Marco Lógico. Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos*. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación/Fundación CEDEAL, Madrid.

Banco Interamericano de Desarrollo (1997): *Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Oficina de Evaluación. Washington D.C., USA.

Beaudoux, E. y otros (1992): *Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo*. IEPALA, Madrid.

Casley, D. y K. Kumar (1990): *Seguimiento y evaluación de proyectos en agricultura*. Editorial Mundi Prensa/Banco Mundial, Madrid.

Comisión de las Comunidades Europeas (1993): *Manual de gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco lógico*. Bruselas.

Dini, M.; Stumpo, G. y Vergara, S. (comp.) (2005): *El aporte de FUNDES a las PYME en América Latina: Una evolución de impacto*. CEPAL-FUNDES, Santiago de Chile.

Gómez, M. y Sainz, H. (1999): *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico*. CIDEAL, Madrid.

Guaipatin, C. (2004): *Orientación para la evaluación de proyectos de integración productiva*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC. Estados Unidos.

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

\_\_\_\_\_ (2004): *Guía de planificación y evaluación para Agentes de Desarrollo Local*. Diputación Provincial de Sevilla.

Nexus Associates, Inc. (2004): *Sistema de Monitoreo Común para Proyectos de Integración Productiva*. Banco Interamericano de Desarrollo, 2004.

ONUDI (2008): *Cluster UNIDO Methodology*, Private Sector Development, Viena.

PNUD (1997): *Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados: Manual para los administradores de programas*. Nueva York, Estados Unidos.