



E/CEPA/ILPES (29902)

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social  
NACIONES UNIDAS-CEPAL-PNUD GOBIERNOS DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE

Latin American and Caribbean Institute for Economic and Social Planning  
UNITED NATIONS-ECLAC-UNDP LATIN AMERICAN AND CARIBBEAN GOVERNMENTS

Institut Latino-Américain et des Caraïbes de Planification Economique et Sociale  
NATIONS UNIES-CEPALC-PNUD GOUVERNEMENTS DE L'AMERIQUE LATINE ET DES CARAIBES

Seminario sobre Evaluación de Políticas  
Sociales

ILPES/UNICEF

Santiago - Chile 8-9 septiembre - 1986



Nuevos Textos ILPES  
Serie D-Ref.NTI/D 19

---

**SISTEMA DE EVALUACION Y MONITOREO  
DEL PROYECTO URBANO DE BUENOS AIRES**

Alessandro Pío

-----

.

.

.

.

## INTRODUCCION

La evaluación de proyectos puede parecer una actividad esencialmente pragmática y poco apta para generalizaciones y planteamientos teóricos, debido a las diferencias entre proyectos en cuanto a área de intervención (educación, salud, nutrición, etc.), metodología de acción (participativa, preorganizada, etc.), y medio ambiente (diferencias entre naciones, entre zonas urbanas y rurales, etc.). Sin embargo, las experiencias concretas de monitoreo y evaluación acumuladas en los últimos decenios han contribuido al desarrollo de una serie de instrumentos y métodos de análisis, entre ellos la teoría de sistemas (útil para la definición del alcance de los impactos de un proyecto), el análisis costos-beneficios (de especial utilidad para proyectos industriales o infraestructurales), las técnicas Delphi (empleadas para lograr una definición de los objetivos), y muchas otras. Sin duda, el avance ha sido más lento y menos seguro en el caso de los proyectos sociales, debido a la complejidad de las interacciones, a la dificultad de cuantificar los impactos, y al contenido interdisciplinar de muchos de estos proyectos.

Aún cuando en la evaluación de un programa se utilicen varias de las técnicas arriba mencionadas, la adaptación a las características locales juega un papel determinante en el éxito de un esquema de monitoreo y evaluación. Por lo tanto, tienen igual importancia en el desarrollo de este campo de investigación la discusión de ejemplos concretos por un lado y el intento de definir principios y técnicas de alcance más general por el otro.

En el presente informe, cuyo propósito es la presentación del sistema de monitoreo y evaluación para el Programa Urbano Marginal de Desarrollo Integrado en la Provincia de Buenos Aires (Programa Buenos Aires en breve) se tratará por lo tanto de partir de la discusión bastante detallada de un caso concreto para proponer algunos criterios de validez más general que puedan ser aplicados a otros ejemplos de

evaluación de proyectos urbanos en América Latina. Por esta razón, en el ámbito de una presentación suficientemente completa del sistema hasta ahora desarrollado en Buenos Aires, se dedicará particular atención a los aspectos que tienen características de originalidad o buenas posibilidades de aplicación a otros contextos.

Empezando por una breve aclaración metodológica y una descripción sintética del Programa BA, en el informe se discuten cinco aspectos:

1) importancia y técnicas del control de gestión; 2) el sistema de monitoreo y evaluación; 3) la preparación de indicadores de costo; 4) el sistema informativo del proyecto; 5) el proceso adoptado para establecer el esquema de monitoreo y evaluación, concluyendo con una indicación de los aspectos del sistema que a este punto todavía necesitan mejoramientos y profundización.

## 2. El marco de referencia

La explicación de algunos supuestos y la definición previa de los términos empleados en el presente informe pueden contribuir a aclarar el enfoque adoptado. En este esquema se consideran, fundamentalmente, tres componentes en el seguimiento de un proyecto: control de gestión, monitoreo y evaluación. Se considera por, lo tanto, que las fases de diagnóstico, definición de los objetivos generales del proyecto, decisión de las estrategias de intervención, y programación de las actividades ya hayan sido cumplidas o sean desarrolladas paralelamente a las actividades de monitoreo y evaluación aquí discutidas.

Más en detalle, por "control de gestión" se entiende el control de que las actividades ejecutadas sean conformes a las programadas en cuanto a contenido, fecha de ejecución, y recursos empleados. El término "monitoreo" se refiere, en cambio, a la medición de la cantidad

y calidad de la intervención o, en otras palabras, del servicio prestado a través del proyecto. En un programa de salud con enfoque preventivo, indicadores de monitoreo pueden ser el número de promotores comunitarios capacitados, las campañas sobre prevención y cura de la diarrea, el número de personas atendidas en un centro comunitario de salud por tipo de enfermedad. En un programa de capacitación laboral se puede medir el número de cursos y de personas capacitadas, y el costo por alumno. Son estos indicadores de output, de productividad, y de eficiencia según las definiciones comúnmente ocupadas (ver, por ejemplo, WELNERS et al, 1975).

La "evaluación" es la medición de los efectos de la intervención sobre la población objetivo, para determinar si se han logrado las metas originales. Cualquier intervención en un medio social causa un sinnúmero de impactos, iguales en cierto sentido a las olas concéntricas producidas por una piedra que se cae al agua: más fuertes y fáciles de detectar si están cerca al evento que las causó, con alcance más amplio pero menos perceptibles a medida que se alejan. En la evaluación se trata de medir la eficacia (relación entre los resultados de un programa y las necesidades de la población servida) y la efectividad (concepto que incorpora, además, una indicación de la cobertura del programa, porque es posible que se hayan satisfecho muy bien las necesidades de lo que es sólo una parte pequeña de la población objetivo). Indicadores en el caso de un programa de salud podrían ser la morbilidad de enfermedades cuya prevención es el objetivo del programa; en el caso de la capacitación laboral el número de personas trabajando en la ocupación para lo que fueron capacitadas después de un año de la terminación del curso y el cambio en su nivel de ingreso.

Si es importante en el seguimiento de un proyecto incorporar los tres componentes arriba mencionados, es igualmente necesario considerar por lo menos tres perspectivas en la evaluación: la de los usuarios del proyecto, la de la organización o institución que está a cargo de la implementación, y la de un evaluador "externo". Es necesario

desarrollar indicadores que puedan ser manejados por la misma comunidad y que permitan a los usuarios del proyecto darse cuenta de su situación inicial y de los cambios ocurridos, para reforzar la participación y la capacidad de autogestión de las iniciativas. La organización que implementa el proyecto necesita a la brevedad datos que permitan modificar las estrategias de intervención y la asignación de recursos si hay una discrepancia entre lo programado y los resultados que se consiguen en el terreno. Un evaluador externo está más interesado en los efectos de largo plazo, en la replicabilidad del proyecto en contextos diferentes, y en la comparabilidad de los resultados con los de otros programas. Los tres niveles son igualmente importantes para un buen seguimiento del proyecto, y hay que dedicar particular atención a los métodos de elaboración y difusión de la información.

Es útil aclarar brevemente el marco conceptual del sistema de monitoreo y evaluación del Programa BA. Se han descartado metodologías de análisis costo-beneficio estrictamente definidas, prefiriéndose el esquema más flexible del "goal attainment" (" logro de objetivos", en consideración de las dificultades e imprecisiones relacionadas con la monetización de los beneficios sociales. Como se discute más en detalle en el punto 5, esta metodología descansa en la definición de objetivos específicos y actividades para lograrlos, estableciendo indicadores por cada objetivo y estándares de éxito, lo que permite medir el grado de realización de las metas del programa. Elementos cualitativos reunidos mediante entrevistas, visitas a terreno, etc. permiten complementar los indicadores cuantitativos, para presentar un cuadro más completo del desarrollo del proyecto.

3. El Programa Urbano Marginal de Desarrollo Integrado de la Provincia de Buenos Aires

El Programa Buenos Aires demuestra un elevado contenido innovativo

.../5

tanto a nivel internacional como nacional. En el campo internacional, es uno de los primeros grandes proyectos financiado por UNICEF en un país que, según los tradicionales indicadores de desnutrición y mortalidad infantil, no muestra graves problemas de subdesarrollo a nivel nacional. Sin embargo, la crisis económica del último quinquenio ha afectado notablemente las áreas urbanas marginales de Argentina, creando situaciones de pobreza extrema y de riesgo para los niños que allí residen y justificando una intervención para garantizarles un nivel aceptable de desarrollo. A nivel nacional, el programa propone estrategias de intervención no tradicionales en el campo social, caracterizadas por la elevada participación de los residentes de las comunidades afectadas y el bajo costo, y puede llegar a ejercer -en caso de éxito- un impacto significativo sobre el diseño de las políticas futuras del recién constituido Ministerio de Acción Social.

El programa, que abarca un período de tres años con un presupuesto de 4.2 millones de dólares (el 51% de esta suma la donó el Gobierno de Italia a través de UNICEF y el 49% restante, el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires) está dirigido geográficamente a los asentamientos marginales del cono urbano bonaerense, empezando con ocho asentamientos (población total estimada de 64.100 personas) en 1985 y ampliando la cobertura en los años siguientes. El objetivo es el mejoramiento de las condiciones y de la calidad de la vida, especialmente de la infancia, a través de un programa de desarrollo integrado por cinco componentes:

- 1) administración comunitaria de la salud; 2) saneamiento ambiental; 3) estimulación infantil y atención a los niños en edad pre-escolar; 4) desarrollo de la mujer y familia; y 5) desarrollo económico y generación de ingreso.

El subprograma de salud opera con un enfoque preventivo y énfasis en el binomio madre-hijo a través de la detección precoz y seguimiento del embarazo, promoción de la lactancia materna y del calendario de vacunaciones, control del crecimiento de los niños, y prevención y

control de la diarrea y de las enfermedades respiratorias. Agentes centrales del subprograma son los promotores de salud, residentes de las comunidades oportunamente capacitados para efectuar visitas periódicas a las familias, proporcionar información básica, y referir las personas que lo necesiten al centro comunitario de atención y al sistema sanitario tradicional.

El subprograma de saneamiento promueve la organización de la comunidad para el mejoramiento del medio ambiente, con particular énfasis en los factores que pueden convertirse en causales de enfermedad. El programa entrega materiales y presta herramientas y supervisión a grupos de vecinos de las comunidades que trabajando en el tiempo libre construyen pasillos, mejoran la red de desagües, instalan la cañería para la red de agua potable, organizan un sistema de recolección de la basura.

La estimulación infantil y atención pre-escolar está dirigida a los niños de menos de seis años de edad, y se desarrolla en dos modalidades distintas: atención a los niños en guarderías establecidas en los centros comunitarios, y atención en salitas de cuidado diario construídas o adaptadas en hogares particulares de la comunidad. En ambos casos, las madres cuidadoras y las asistentes son residentes de los mismos asentamientos, oportunamente capacitadas por el mismo programa.

El subprograma de desarrollo de la mujer y familia se propone actuar en la prevención de los problemas sociales más significativos, operando en el campo de la drogadicción (incluso alcoholismo) y del desarrollo de una sexualidad adecuada, a través de talleres de información-reflexión y encuentros intergrupales.

Para el desarrollo económico, se proporcionan asistencia técnica, capacitación específica y administrativo-gestional, y créditos mediante

fondos rotatorios ya sea a unidades económicas ya existentes o a grupos motivados a la iniciación de nuevas actividades.

Previamente a la intervención en un asentamiento, personal del Departamento de Programación del proyecto prepara un diagnóstico básico sobre la base de información recogida en misiones de aproximación rápida (reconocimiento de las características físicas e infraestructurales de las comunidades y entrevistas a informantes claves) y censos

y las indicaciones resultantes se discuten con los residentes. Cada subprograma define después por su cuenta en mayor detalle las modalidades de intervención en cada asentamiento, en el marco general de acción presentado en este punto.

El carácter integrado del programa es asegurado de manera institucional a dos niveles. En el terreno, en cada partido hay un coordinador de campo que asegura la coordinación y el intercambio de información entre el personal de campo de los distintos subprogramas. A nivel de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires ha sido constituida una comisión operativa intersectorial, que compromete a los Ministerios de Acción Social, de Salud, de Servicios y Obras Públicas, y a la Dirección General de Escuelas para facilitar las actividades del proyecto proporcionando el apoyo institucional necesario.

La implementación del programa en el terreno es responsabilidad de la Dirección de Programas Especiales del Ministerio de Acción Social de la Provincia de Buenos Aires, mientras que el establecimiento del sistema de monitoreo y evaluación del proyecto es objeto de un acuerdo de cooperación entre la Oficina de Area de UNICEF para el Cono Sur y el Istituto di Studi Latinoamericani de la Universidad Bocconi de Milano (Italia).

#### 4. Importancia y técnicas del control de gestión

Aunque el control de gestión no sea un argumento normalmente incluido en un sistema de monitoreo y evaluación, la experiencia indica que es este el primer paso en el seguimiento de un proyecto, por la simple razón que antes de medir los impactos de una actividad es necesario asegurarse que ésta se haya llevado a cabo conforme a lo programado en cuanto a contenido, plazo, y gasto de recursos. La información que se produce en el establecimiento de un esquema de control de gestión es, además, de gran utilidad en la construcción del sistema de monitoreo y evaluación.

Con referencia al Programa BA, son cuatro las sencillas técnicas de control de gestión que es útil mencionar: 1) plan de actividades; 2) informes de avance; 3) diagramas reticulares de actividad y 4) matrices de recursos.

El plan de actividades es simplemente un cuadro resumen de las principales actividades necesarias para el desarrollo del programa (si es necesario, divididas por subprograma o área geográfica de intervención) con una dimensión cronológica. Puede ser útil, como en el caso presentado en el cuadro 1, dejar más espacio para las actividades más próximas, que necesitan mayor detalle en la programación, y presentar de manera más sintética las más lejanas en el tiempo. Un plan de actividades (complementado, si así se requiere, por diagramas de red del tipo comentado a continuación) permite una primera verificación de compatibilidad entre los objetivos del proyecto y las actividades para conseguirlos, aclara la secuencia de las acciones, y permite identificar potenciales "cuellos de botella" en la ejecución del programa.

Los informes de avance, cuya periodicidad puede ser de mensual a trimestral según sea necesario, permiten darse cuenta en un lapso de

Cuadro 1

PLAN DE ACTIVIDADES

	PRIMEROS TRES MESES	SEGUNDO TRIMESTRE	SEGUNDO SEM.
	semanas	m e s e s	trimestres
Subprograma A			
- Activ. 1			
- Activ. 2			
• • •			
Subprograma B			
• •			

tiempo suficientemente breve de la existencia de discrepancias notables entre lo programado y lo efectivamente realizado. Por lo tanto, son de especial interés para la organización encargada de la implementación del programa, para permitirle tomar medidas correctivas. En el caso del Programa BA, en esta fase se están preparando mensualmente informes de avance para el mes anterior y de programación de las actividades para el mes siguiente, proporcionando información sobre la ubicación geográfica, el tipo de actividad, los recursos necesarios (materiales y humanos), la cobertura, los productos intermedios y la fecha de entrega. Para facilitar la coordinación del programa, en la programación del mes siguiente se indican además las interrelaciones con otros subprogramas o con instituciones externas.

Los diagramas de red son técnicas más avanzadas de representación del plan de actividades del proyecto o de algunos subprogramas. Aunque las técnicas hayan sido desarrolladas para la planificación de proyectos industriales o infraestructurales con la asistencia de computadores, se pueden aplicar con éxito a proyectos sociales utilizando técnicas manuales (ver ejemplo ONUDI, 1972), como se muestra en el ejemplo de la figura 1.a. La técnica permite evidenciar las interrelaciones entre los distintos componentes de un programa, determinando el "camino crítico", es decir, la secuencia de actividades que determina la duración mínima del programa. La explicitación de estas interrelaciones es extremadamente útil para prevención de los "cuellos de botella", y resulta en muchos casos en la reorganización del plan de trabajo (reduciendo, en el ejemplo de la figura 1.a, la duración de la capacitación teórica en favor de una capacitación mixta teórico-práctica).

Una vez que el plan de actividades haya sido representado gráficamente con una escala de tiempo, es posible construir una matriz de recursos para identificar y solucionar conflictos para la utilización

Figura 1.a - DIAGRAMA DE RED

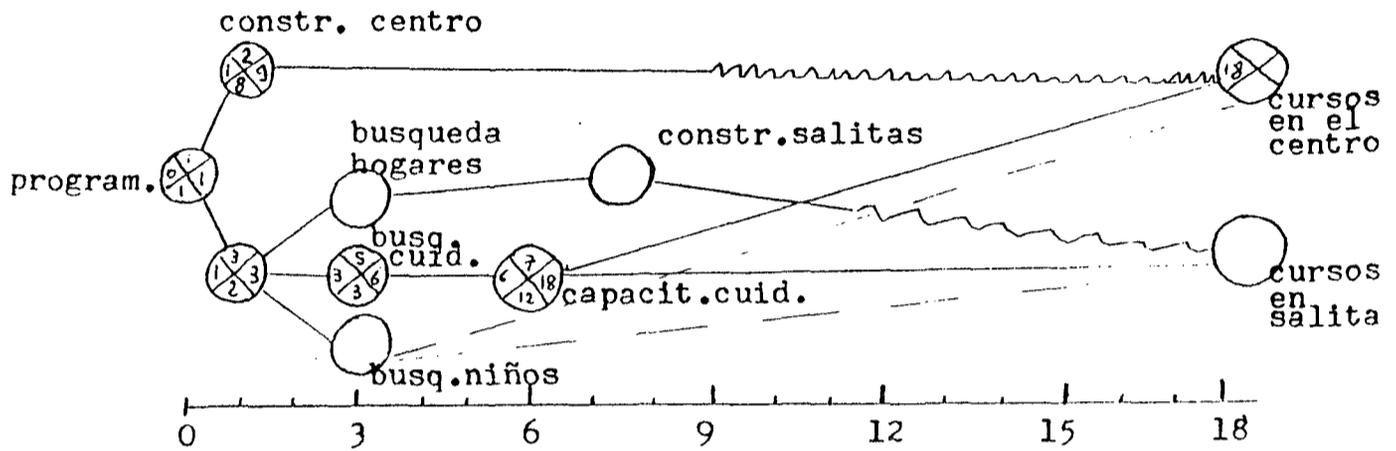
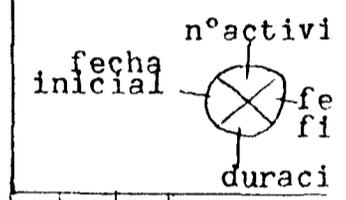


Figura 1.b - MATRIZ DE RECURSOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. programación																		
2. constr.centro	4o																	
3. entrev.fam.	5c	5c																
4. buscar hogares			3c	3c	3c	3c												
5. buscar cuid.			2c	2c	2c													
"    "			2p	2p	2p													
6. buscar niños			2c	2c	2c	2c	2c											
7. capacit. cuid.							4p											
8. constr. salitas							3o	3o	3o									
CALENDARIO (sem.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Obreros (o)		4	4	4	4	4	4	7	7	3								
Trab. en campo(c)		5	5	7	7	7	5	2										
Profesores (p)				2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4



de insumos escasos. Como se ve en la figura 1.b (pág 11), la matriz de recursos es simplemente un cuadro en que se anota la necesidad de recursos por cada actividad en su período de duración. Sumando las necesidades por todas las actividades de cada tipo de recurso en cada período se pueden descubrir fácilmente topes de utilización antieconómicos, que pueden ser solucionados reprogramando la ejecución de algunas fases (la búsqueda de hogares y la construcción de salitas en el ejemplo de la figura 1.b).

Com se desprende de esta breve exposición, el control de gestión a través de simples instrumentos permite no sólo asegurarse del desarrollo normal del proyecto y prevenir problemas en la programación de las actividades y la asignación de recursos, sino también juntar información sobre el contenido de las actividades y los insumos necesarios, lo que sirve para las siguientes fases de monitoreo y evaluación.

##### 5. El sistema de monitoreo y evaluación

Ya se ha aclarado en el punto 2 la diferencia conceptual entre monitoreo y evaluación, midiéndose, en el primero, la cantidad y la calidad de la intervención y en la segunda los impactos sobre la población objetivo y el medio en que se desarrolla el proyecto. En este sentido, se puede también decir que la evaluación se preocupa más de los objetivos del programa, mientras que el monitoreo se dedica más específicamente a las actividades implementadas para lograr dichos objetivos.

Debido a la complejidad del Programa BA (con cinco componentes paralelos) y a las dificultades e imprecisiones relacionadas con la estimación del valor monetario de costos y beneficios sociales, se ha decidido, de antemano, renunciar a un análisis costos-beneficios en favor de un enfoque mixto de "realización de objetivos"(goal attainment).

Esto no significa que se haya asignado poca importancia al estudio de costos, al contrario, el punto 6 del informe está enteramente dedicado a este aspecto, de particular relevancia para un proyecto que se propone experimentar con técnicas alternativas de trabajo social.

En concreto, el enfoque adoptado requiere que por cada subprograma se definan un objetivo general y objetivos específicos (que en los cuadros anexos al presente informe se definen "área de acción"). Con el auxilio del plan de actividades antes mencionado se definen las actividades necesarias para conseguir los objetivos. En muchos casos, la misma actividad (por ejemplo, las visitas domiciliarias periódicas de los promotores de salud) puede servir para muchos objetivos (control de las mujeres embarazadas, control del crecimiento y calendario de vacunación de los niños, prevención de diarrea y enfermedades respiratorias), en otros hay una respuesta unívoca entre objetivo y actividad.

La definición de los objetivos específicos permite desarrollar indicadores de impacto para la evaluación de los subprogramas (en el ejemplo de arriba, porcentaje de las mujeres embarazadas que asistieron a su visita médica de control, porcentaje de los niños sin déficit de crecimiento o con calendario de vacunación al día, morbilidad en la población de las enfermedades a prevenir). Se pueden, además, definir algunos objetivos generales del programa que no pertenecen específicamente a ningún subprograma. En el caso del Programa BA los objetivos generales son:

- desarrollar metodologías de intervención de bajo costo,
- fomentar la participación de los residentes,
- experimentar metodologías de intervención replicables.

Estos tres objetivos, estrictamente relacionados entre sí, se convierten en criterios adicionales para evaluar el éxito de cada subprograma, en adición a los indicadores específicos discutidos arriba.

La labor de monitoreo toma como punto de partida el elenco de las actividades. Por lo general, cada actividad produce dos insumos para el proceso de monitoreo: productos e indicadores. Se definen como "productos" los resultados tangibles de una actividad. En el caso de una encuesta o censo, los productos son las planillas que se emplearon, eventuales manuales para los empadronadores, el informe final que presenta los resultados de la encuesta. En un curso de capacitación son productos la descripción de los módulos del curriculum y el material didáctico; en programas de construcción los planes y las mismas obras terminadas, sean pasillos, centros comunitarios, o redes de abastecimiento de agua potable. El examen de los productos permite apreciar aspectos cualitativos del trabajo realizado.

Los indicadores son mediciones más sintéticas de las actividades: número de cursos y de personas capacitadas, porcentaje de deserción, costo por persona capacitada en el caso de cursos de capacitación; número de familias atendidas y frecuencia de las visitas domiciliarias preventivas en el caso de salud, etc. Combinando la información que se recoge de los dos tipos de fuentes (productos e indicadores) es posible formar un cuadro de la cantidad y calidad de la intervención efectuada.

No es posible ni muy útil comentar detalladamente en esta oportunidad todos los indicadores desarrollados para el Programa BA; en el anexo se presentan varios ejemplos relativos a los subprogramas de salud, saneamiento y generación de ingreso. Puede en cambio ser interesante subrayar algunos de los criterios generales que resultaron del trabajo: si bien cada proyecto tienen características distintas que obligan al desarrollo de indicadores específicos, es también cierto que hay tipologías de indicadores y rasgos generales que son ampliamente transferibles.

Los productos e indicadores presentados en el anexo para la actividad de capacitación de promotores comunitarios de salud son un buen

ejemplo del tipo de información necesaria para evaluar cualquier tipo de actividad de adiestramiento, no importa su contenido. En programas de construcción los indicadores son, en gran parte, de tipo físico (metros o metros cuadrados o cúbicos, número de canillas, etc.) y en este caso es importante asociar estimaciones de los números de beneficiarios (familias o personas servidas por la nueva infraestructura).

Por lo general, en los programas sociales es importante adoptar una definición operativa de personas "en riesgo", es decir, elaborar criterios que permitan indicar cuáles y cuántas personas pertenecen a la población objetivo del proyecto. La definición debe descansar en indicadores lo más posible "objetivos" y verificables, por ejemplo condiciones de la vivienda, niveles educacionales, número de personas en la familia, antecedentes médicos, etc. En el caso del Programa BA se han adoptado definiciones de población en riesgo para los niños en edad preescolar y para las mujeres embarazadas. En el ejemplo de los niños se distingue entre riesgo primario (niños de menos de 6 años con madre que trabaja y que durante el día no son cuidados o son cuidados por menores de edad) y riesgo familiar (un indicador compuesto de condiciones familiares y sanitarias: hermanos nacidos muertos, madre adolescente, madre analfabeta, vivienda en zona inundable, hacinamiento por cuarto). Las definiciones de riesgo son útiles tanto para evaluar a posteriori la cobertura del programa cuanto en la fase de implementación, para dar prioridad en la destinación de los recursos a la población más necesitada.

Entre las muchas indicaciones preliminares que se desprenden del sistema que se está estableciendo para el Programa BA hay cinco más que vale la pena mencionar, aunque brevemente. En primer lugar la necesidad, especialmente para evaluadores externos, de integrar los indicadores cuantitativos con una multitud de informaciones de tipo cualitativo, que necesitan de un suficiente conocimiento del medio en que se desarrolla el proyecto y contacto con los trabajadores en terreno

y los usuarios del servicio prestado. Un sistema de indicadores cuantitativos es el esqueleto de la evaluación, pero necesita ser integrado por la "carne" de la información cualitativa para permitir un análisis completo. En segundo término, no siempre es posible recoger toda la información necesaria en las actividades rutinarias de seguimiento de un programa (aunque ésta sea una meta del sistema de evaluación). En este caso se plantea la necesidad de encuestas o estudios "ad hoc", que en su forma más rigurosas necesitan de dos mediciones (antes y después del programa) sobre dos muestras (la población objetivo del proyecto y un grupo de control). Si, como en el caso del Programa BA, está disponible la información sobre el universo de las áreas intervenidas (mediante el levantamiento de los censos discutidos en el punto 3), la selección de muestras de tamaño limitado y la comparación de las características socioeconómicas de partida pueden permitir la limitación del estudio a una comparación ex-post, obteniéndose resultados aceptables a costos considerablemente inferiores.

En tercer lugar, en algunos programas puede ser suficiente medir la intensidad del esfuerzo para tener una estimación confiable de los resultados. Ya la investigación médica ha, ampliamente, demostrado la eficacia de las vacunaciones en la prevención de enfermedades específicas. En este caso no es necesario hacer un seguimiento longitudinal de los niños vacunados: el porcentaje de niños con calendario completo es un indicador suficientemente válido de los impactos finales del programa. Un enfoque parecido se está planteando en Buenos Aires para la evaluación del subprograma de atención pre-escolar, concentrando la atención sobre el contenido del programa pre-escolar comunitario como alternativa a la administración a los niños de baterías de test para medir el desarrollo físico, social, emocional e intelectual antes y después del programa, en base al supuesto que si el cuidado diario es bien actuado, tendrá efectos positivos para el desarrollo de los niños.

En cuarto lugar, en el caso de un programa integrado con varios componentes es posible utilizar indicadores de uno para la evaluación de otros, por ejemplo, cambios en la incidencia de enfermedades intestinales y respiratorias no sólo como efecto del subprograma de salud sino que también como resultado de las mejoras en el saneamiento ambiental. En fin, cabe subrayar la importancia de la elaboración de datos de costo, para la evaluación tanto interna como externa de los programas. Debido a las numerosas cuestiones metodológicas y a la importancia del argumento, se ha preferido tratarlo en un punto aparte del informe.

#### 6. Indicadores de costo.

La importancia de la recolección y análisis de indicadores de costo de los proyectos proviene de los múltiples usos de este tipo de datos. A nivel interno del proyecto estos indicadores permiten controlar y corregir la asignación de recursos durante la implementación. A nivel comparativo entre programas, permiten establecer pautas de referencia para la evaluación. A nivel nacional -como en el caso del Programa BA- proporcionan información importante para comparar las estrategias de intervención innovativas con los métodos tradicionales, en la búsqueda de las soluciones más eficientes. La necesidad de esquemas de contabilidad e indicadores de costo uniformes y de fácil aplicación ha sido manifestada en muchas oportunidades (ver, por ejemplo, UNICEF, 1983).

El sistema de contabilidad elaborado para el Programa BA sigue, en sus elementos fundamentales, las pautas ya establecidas para otros programas sociales (ver ROSENBLUM, PIO, et al., 1981). En primer lugar, se procede a la preparación de "presupuestos básicos" para las distintas

actividades de los subprogramas. Para ayudar en la preparación de los presupuestos y asegurarse que no se dejen afuera items de costo importantes, se hace referencia a elencos de los principales elementos de costo y de las principales funciones (ver cuadro 2). Estas dos categorías se pueden combinar en cuadros resumen por actividad (ver cuadro 3).

Con respecto a los presupuestos básicos hay varios aspectos metodológicos que es útil subrayar:

- 1.- Como se desprende del elenco de elementos de costo, es necesario incluir en el presupuesto no sólo los gastos corrientes sino también la amortización de los bienes capitales empleados en el proyecto. La cuota de amortización se calcula simplemente dividiendo el valor de los bienes capitales por su vida útil y atribuyendo al proyecto la parte correspondiente al uso de tales insumos.

#### C U A D R O 2

Elementos de costo y principales funciones de un programa.

##### A. ELEMENTOS DE COSTO

###### 1. Personal

- sueldos,
- beneficios sociales,
- consultores,

###### 2. Bienes capitales

- terrenos y edificios: arriendo o amortización,
- maquinaria y equipo,
- inversión en capital humano (capacitación, elaboración de curriculum, etc.)

3. Gastos de operación

- materiales,
- servicios,
- comunicaciones (teléfono, correo, etc.),
- viajes y movilización, viáticos.
- porcentaje de los gastos de administración,

4. Recursos financieros (ej. fondos rotatorios).

B. FUNCIONES DE UN PROGRAMA

- Estudio, análisis.
- Capacitación.
- Construcción de infraestructura.
- Preparación de materiales.
- Trabajo preparatorio de sensibilización de la comunidad.
- Trabajo directo en terreno.
- Administración.
- Comunicación y publicidad.
- Evaluación y monitoreo.

2.- En muchos casos es necesario dividir algunos insumos entre subprogramas (típicamente los gastos generales de administración) o entre actividades de un mismo subprograma (por ejemplo, el tiempo de los médicos que trabajan tanto en la capacitación de los promotores de salud como en la atención directa a pacientes en los centros comunitarios). En este caso se pueden seguir criterios generales (atribuir los gastos de administración entre subprogramas según el peso porcentual de los subprogramas en el presupuesto total), o más bien pedir a los interesados una estimación del porcentaje de su tiempo dedicado a cada actividad.

3.- En la decisión sobre cuantos presupuestos preparar y analizar hay que tener presente el uso de la información que se hará en el monitoreo y evaluación. Por lo general es útil tener presupuestos distintos por cada subprograma, área geográfica



de intervención, y actividad principal. En el ejemplo del subprograma salud del Programa BA, las actividades principales son: capacitación de los promotores, construcción y/o equipamiento de centros comunitarios de atención, control domiciliario a través de los promotores, seguimiento de mujeres y niños en los centros comunitarios. Es aconsejable repartir los gastos generales del subprograma entre las actividades que lo componen. Controlando si el total de las actividades y de los subprogramas corresponde al presupuesto total del proyecto se pueden detectar omisiones de elementos de costo.

- 4.- Como se ve en el cuadro 3, en los presupuestos hay que incluir tanto los recursos que se pagaron (y corresponden a flujos de caja del presupuesto del proyecto) como los recursos contribuidos (que no implicaron un gasto monetario para el proyecto). Esto permite tomar en cuenta contribuciones voluntarias (de trabajo, materiales, o servicios) que en algunos casos pueden representar el recurso principal del programa. Este elemento es esencial para permitir la comparabilidad entre programas con diversos niveles de participación comunitaria. Para incluir en los presupuestos los recursos contribuidos, es necesario en primer lugar medir su cantidad (a través de registros de asistencia u otras fuentes) y secundariamente estimar su valor, con referencia al valor de mercado de insumos comparables (nivel de sueldos, valor de los alquileres, etc.)
- 5.- Finalmente, en la preparación de presupuestos para programas en que se han involucrado organismos internacionales, es necesario hacer mención de las diferencias en los precios que se verificarían si el programa fuera enteramente nacional. Los rubros afectados son principalmente sueldos (los niveles salariales de personal internacional pueden ser superiores a

los niveles nacionales) y costo de insumos importados (que, por el contrario, se pueden obtener en exención de derechos de aduana si son internados a través de organizaciones internacionales). Estas correcciones permiten determinar el costo del programa en caso de continuación con fuentes de financiamiento enteramente locales.

Cuando se hayan preparado presupuestos básicos según los criterios metodológicos comentados arriba, es posible obtener varios tipos de indicadores. En primer lugar, se puede comparar la estructura porcentual de los costos por función o por elementos de costo entre las actividades, subprogramas o programas. En segundo término se elaboran indicadores de costo por unidad de servicio (costo por promotor capacitado o por niño atendido en el programa pre-escolar) para el monitoreo e indicadores de costo por unidad de resultado (costo por familia que consigue acceso al agua potable o por puesto de trabajo generado). En tercer lugar se puede elaborar un indicador de participación comunitaria, el "multiplicador" de los recursos del proyecto, que a través de la simple fórmula:

$$M = \frac{\text{insumos pagados} + \text{insumos contribuidos}}{\text{insumos pagados}}$$

permite juzgar la ampliación del resultado obtenido a través de recursos comunitarios. Si los insumos contribuidos son iguales a cero,  $M = 1$  y todo el costo de la actividad fue soportado por el programa; a medida que aumente la proporción de insumos contribuidos aumenta el valor de  $M$ . Un valor de  $M = 3$  permite, por ejemplo, decir que mediante la participación comunitaria se puede obtener con el programa un resultado que triplica el valor de los recursos invertidos en el proyecto.

Una vez obtenidos los indicadores de costo y de productividad explicados arriba, es necesario integrar el análisis con una explicación de la distribución de los costos y del valor de los indicadores que tome

P R E S U P U E S T O      B A S I C O

Subprograma \_\_\_\_\_ Actividad \_\_\_\_\_ Asentamiento \_\_\_\_\_

Cuadro 3 - ESQUEMA PARA LA RECONSTRUCCION DE PRESUPUESTOS BASICOS

F U N C I O N E S	E L E M E N T O S   D E   C O S T O					
	P E R S O N A L		B I E N E S   C A P I T A L E S		G A S T O S   D E   O P E R A C I O N   R E C U R S O S   F I N A N C I E R O S	
	pagados	contrib.	pagados	contrib.	pagados	contrib.
Estudio, análisis						
Capacitación						
Construcción infraestr.						
Preparación materiales						
Trabajo sensibilización						
Trabajo directo terreno						
Administración						
Comunicación y publicidad						
Evaluación y monitoreo						



en cuenta las características específicas del proyecto. Sin tal explicación, los indicadores son de escasa utilidad, debido al enorme rango de variación causado por la diversidad entre los proyectos en cuanto a contenido, metodologías de intervención, medio ambiente. Para permitir una evaluación comparada de los proyectos -por lo menos a grandes rasgos- sería en realidad necesario establecer procedimientos de contabilidad suficientemente homogéneas para todos los proyectos, y clasificar los resultados según alguna tipología (contenido, metodología, medio ambiente, etc.) que permita reducir el rango de variabilidad y definir parámetros de referencia.

#### 7. El sistema informativo

El término sistema informativo evoca inmediatamente imágenes de computadores, diagramas de flujo, y listados llenos de cifras. Lo que nos interesa en el presente contexto, en cambio, no es el mejor tipo de microcomputadora o de programas para el almacenamiento y procesamiento de datos, sino que el trabajo preliminar de definición de: 1) los datos necesarios para el monitoreo y evaluación del proyecto, 2) las fuentes y metodologías de recolección, 3) los responsables para los datos y productos, y 4) el uso final que se va a hacer de la información. En otras palabras, lo que interesa es la definición del tipo y flujo de la información en el proyecto, independientemente del sistema de procesamiento electrónico o manual; sólo después de esta etapa preliminar y de un período de experimentación concreta en el manejo de la información es posible evaluar la necesidad de computadores.

En concreto, para definir los primeros tres puntos del sistema informativo mencionados arriba (datos, fuentes y responsables) se toman como punto de partida los productos e indicadores anteriormente identificados (ver punto 5). Se definen los datos necesario para

construir tales indicadores, la fuente primaria de cada dato, su periodicidad de recolección, y la persona o grupo al interior del programa con la responsabilidad para la compilación del dato primario. Sin entrar en detalles sobre cada indicador desarrollado para el Programa BA, es posible ofrecer algunos comentarios de carácter general.

Con referencia a las fuentes, es ventajoso aprovechar en la mayor medida posible los instrumentos de trabajo existentes en el proyecto (fichas de los promotores de salud, registros de los cursos de capacitación, hojas de contabilidad de los grupos de generación de ingreso, ver el anexo por algunos ejemplos) aportando, si es necesario, algunas modificaciones para incluir los datos que faltan. Esto garantiza la recolección automática de la información sin crear trabajo adicional para el personal de implementación del proyecto. Para medir el nivel de participación comunitaria puede ser necesario crear nuevas fuentes: algún tipo de registro en que se documente el número de reuniones o talleres, los participantes, el número de horas-persona trabajadas por los grupos vecinales, etc. Para la reconstrucción de los presupuestos básicos de costo puede ser necesario reorganizar el sistema de contabilidad incluyendo códigos que permitan agrupar los datos según la disgregación necesaria en cuanto a área geográfica, subprograma, actividad. Antes de empezar el proyecto o en las primeras etapas de su desarrollo es necesario recoger todos los datos necesarios para definir una situación de referencia, que se pueda utilizar después para efectuar comparaciones en el desarrollo de los indicadores.

La periodicidad en la recolección depende tanto del tipo de programa como del tipo de dato. Por lo general es oportuno que el dato primario se compile con frecuencia elevada, dependiente del desarrollo de la actividad en terreno, y que se preparen con menor frecuencia resúmenes a nivel de subprograma. La frecuencia de los resúmenes puede ser mensual

en las etapas en que se esperan los cambios principales (normalmente las primeras), y trimestral o semestral después.

En cuanto a la responsabilidad para la compilación de los datos, en el Programa BA se ha optado por una descentralización a varios niveles, que permite distribuir el trabajo e involucrar en la tarea desde los residentes de las comunidades intervenidas hasta la dirección del programa. En casi todos los casos son los residentes de las comunidades (en su calidad de promotores de salud, madres cuidadoras de niños, responsables de comisiones vecinales de construcción) o los trabajadores sociales en terreno que comparten la responsabilidad para la recolección del dato primario. La elaboración de indicadores y la preparación de resúmenes periódicos descansa en los responsables de los varios subprogramas, mientras que el Departamento de Programación es responsable para el análisis de los censos iniciales y la preparación de los diagnósticos básicos, y para la coordinación de las actividades de monitoreo y evaluación en conjunto con el equipo de la Universidad Bocconi.

No se puede dejar el argumento del sistema informativo sin discutir brevemente los usos de la información. Como se mencionaba en el punto 2 hay, por lo menos, tres tipos de usuarios: los residentes de las comunidades intervenidas, el personal y la dirección del programa, y los evaluadores externos. Cada usuario tiene exigencias distintas, que es fundamental considerar cuidadosamente en el diseño del sistema informativo. Para involucrar los residentes en la recolección de los datos, es necesario pensar en fichas bien simples, que no dejen mucho espacio para interpretaciones equívocas y contengan por lo general un número limitado de datos. La comunicación a la comunidad de los resultados del análisis de la información no es sólo un buen incentivo para estimular a los residentes para que cooperen en la recolección de datos, sino que un componente fundamental de cualquier programa de desarrollo social. Esta comunicación se puede lograr a través de

reuniones o ubicando, en lugares bien transitados como los centros comunitarios, paneles fotográficos, mapas de la comunidad en que se vayan dibujando los pasillos construídos, desagües entubados, etc., cuadros en que se anote la progresión en el número de participantes en las iniciativas y el cambio en algunos indicadores claves (porcentaje de niños con calendario de vacunación al día, morbilidad de algunas enfermedades, etc.). Comunicando a las comunidades intervenidas información sobre su situación y los cambios que se consiguen se puede favorecer en manera notable la toma de consciencia de los residentes y su participación activa en el proceso de cambio.

Para el personal y dirección del programa, son dos las características importantes del sistema informativo: que no consume demasiado tiempo en la compilación de los datos y el cálculo de indicadores, y que rápidamente proporcione de vuelta la información necesaria para poder hacer los ajustes necesarios en el camino. Ambos objetivos se pueden lograr con una programación atenta de la periodicidad de los resúmenes, el uso de muestras para obtener datos preliminares, y una clara definición de los aspectos cuya investigación es importante para el manejo del proyecto.

Los evaluadores externos necesitan de una información mas completa, en una perspectiva de más largo plazo. La preparación de datos e indicadores comparables con los disponibles para otros proyectos es importante para permitir una evaluación comparativa, así como la disponibilidad de un diagnóstico inicial o preliminar al programa que constituya una línea de referencia. Una variedad de información de tipo cualitativo (que se puede obtener de los "productos intermedios" y del contacto directo con los residentes de las comunidades, informantes claves y personal del programa) es, además, esencial para complementar e interpretar los indicadores de tipo cuantitativo.

8. El proceso para establecer el sistema de monitoreo y evaluación

Los fundamentos para el sistema de monitoreo y evaluación del Programa BA son pre-existentes a la intervención del equipo de apoyo de la Universidad Bocconi. Personal del programa con la asistencia de misiones organizadas por UNICEF ya había en varios etapas empezando la definición de objetivos, actividades e indicadores, con mayor o menor grado de desarrollo según el subprograma.

La intervención del equipo de la Universidad Bocconi se justifica con la necesidad de crear un punto focal externo al proyecto, que permita por un lado organizar de manera sistemática el esquema de monitoreo y evaluación y garantizar sea completo, y por otro lado pueda, a través de misiones de monitoreo y evaluación y del análisis de los datos, proporcionar una evaluación independiente del proyecto.

En las primeras etapas del trabajo ha sido prevalente el aspecto de asesoría técnica en el establecimiento del sistema de monitoreo y evaluación descrito en este informe, a través de misiones de capacitación y seguimiento. Se ha identificado un punto focal interno al proyecto para las actividades de monitoreo y evaluación (el Departamento de Programación), y se han involucrado los responsables de los subprogramas en la discusión del sistema de productos, indicadores y datos necesarios para la evaluación de las actividades del subprograma. Se ha, también, establecido un plazo para experimentar con la recolección de los datos y el cálculo de los indicadores, para permitir ajustes en el sistema en consideración de posibles problemas.

La segunda etapa prevé actividades de monitoreo y el establecimiento de una "situación de referencia" de los indicadores para las siguientes actividades de evaluación, que sólo podrán desarrollarse cuando ya el proyecto lleve suficiente tiempo trabajando en el terreno para que se puedan empezar a medir los impactos; en esta tercera fase se harán

prevalentes las actividades de evaluación propiamente dichas.

#### 9. Conclusiones

En este informe se ha tratado de combinar una presentación de los rasgos esenciales del sistema de monitoreo y evaluación del Programa Buenos Aires con una discusión de criterios generales que permitan la aplicación de estos conceptos a otros proyectos urbanos en América Latina. La principal conclusión que se puede sacar es que el aspecto más fácilmente transferible es el método. Diferencias en el tipo de proyecto y el medio en que se desarrolla requieren mucha adaptación de los indicadores, las fuentes y metodologías de recolección de los datos. En cambio, en todos los casos es esencial definir en las primeras etapas del proyecto un diagnóstico de referencia, un esquema de monitoreo y evaluación basado en objetivos, actividades, productos e indicadores, y un sistema informativo. En el campo de los indicadores de costo es posible definir esquemas de contabilidad suficientemente universales que permitan la comparación entre proyectos, si los indicadores son complementados con información adecuada sobre las características de los programas.

La evaluación de proyectos -especialmente en un marco comparativo entre países- requiere, en teoría, de una base de datos internacional que permita definir valores de referencia para algunos indicadores clave según el tipo de programa. Faltando tal marco de referencia tan completo (y tan difícil de construir), se pueden identificar por lo menos tres fuentes alternativas de standards para la comparación de los indicadores: objetivos establecidos por el proyecto en sí (por ejemplo, cobertura del 80% de la población definida "en riesgo"), valores de los indicadores registrados en las mismas comunidades antes de que se implementara el programa, y niveles "normales" (por ejemplo, promedios

nacionales o provinciales) de los mismos indicadores en el país o en otros países. La compilación y comparación de este tipo de datos puede ser la primera etapa en la construcción del marco de referencia arriba mencionado.

Hay que mencionar, al fin, algunos aspectos en el sistema de monitoreo y evaluación del Programa BA que necesitan de mayor estudio y desarrollo. La evaluación del impacto del subprograma de atención pre-escolar requiere una medición del efecto sobre el desarrollo de los niños. Para evitar la larga y costosa administración de baterías de test que además necesitarían ser normalizadas para la población urbana marginal del país, se han considerado dos enfoques. El primero consiste en la evaluación del proceso y no de los resultados, bajo el siguiente supuesto: si se puede establecer que la atención a los niños en los centros pre-escolares del programa sigue pautas recomendables, el resultado sobre el desarrollo de los niños va a ser bueno. El segundo enfoque contempla la preparación de "fichas evolutivas" que puedan ser manejadas por las mismas madres cuidadoras, y que permitan capturar a lo largo del programa un número suficiente de indicadores sencillos para permitir una evaluación del desarrollo de los niños. El diseño de las fichas está en este momento en una etapa experimental, y podría, en gran parte, beneficiarse de aportes externos. Este ejemplo plantea el problema más general de la construcción de indicadores compósitos que sean suficientemente sintéticos y sencillos para poder ser manejados por personas con un nivel de capacitación específico relativamente bajo.

Un segundo problema se relaciona con el mantenimiento al día de información sobre la población objetivo en áreas con cambios demográficos rápidos (elevadas tasas de natalidad, mortalidad o migración). En el curso de un programa que abarca varios años puede alternarse significativamente la composición de los residentes de una comunidad, con efectos sobre los parámetros de referencia para riesgo, cobertura, etc. Una posibilidad es de hacer uso de personas que

mantienen un contacto rutinario con la comunidad (por ejemplo, los promotores de salud que efectúan visitas domiciliarias periódicas) para poner al día esta información, registrando nacimientos, muertes y migraciones de familias. A medida de que sea necesario recoger más información sobre los nuevos residentes, este tipo de solución puede, sin embargo, encontrarse con limitaciones en el tiempo y la disponibilidad de los promotores.

Cabe en fin mencionar la necesidad de un debate sobre los indicadores más adecuados para evaluar el nivel de participación comunitaria y el potencial de replicabilidad del proyecto. Aunque los aspectos cualitativos puedan ser prevalentes, es posible definir algunos indicadores (para la participación: número de reuniones y participantes, días-personas de trabajo contribuido, el "multiplicador" (M) de los recursos invertidos, el nivel de organización interno de las organizaciones comunitarias; la evolución en el tiempo de los costos y la evolución en la responsabilidad institucional para las actividades del proyecto en el caso de la replicabilidad) que faciliten la evaluación de estos aspectos.

La comparación de las experiencias de monitoreo y evaluación que se están llevando a cabo en los distintos países, es un instrumento esencial para el desarrollo de metodologías más completas y satisfactorias para contestar a la eterna pregunta "¿qué estamos haciendo?, ¿lo estamos haciendo bien? y ¿para qué sirve?".

## BIBLIOGRAFIA

Agencia para el Desarrollo Internacional (autora: M. Hageboeck) - Recolección de Datos: Guía Para Administradores - Washington, AID noviembre de 1979

Grabe, S. Evaluation Manual - Paris, UNESCO 1983

Instituto Centroamericano de Administración Pública y Banco Interamericano de Desarrollo (autor: J. Córdoba Collinet) - Diseño Administrativo para la Ejecución de Proyectos, Casos y Ejemplos. San José de Costa Rica, ICAP-BID 1979

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (autor: John Fondahl) - Programación y Control de la Ejecución de Proyectos Industriales en Países en Desarrollo - New York, ONU 1972

Pio A. y Ribolzi L. - "El sistema de monitoreo y evaluación para el proyecto de desarrollo integrado Buenos Aires" - Documento preparado por el Istituto di Studi Latinoamericani, Università Bocconi, Milano para la Oficina de Area UNICEF de Santiago, Mayo de 1986

Rosenbloom S., Pio A., Dittmar H. - Costo Analysis for Social Service Agency Transportation Providers - Washington, U.S. Department of Transportation, 1981

Squire L. y van der Tak H. - Economic Analysis of Projects Baltimore, John Hopkins University Press, for the World Bank, 1975

UNICEF/PET (autor: R. Egaña) - "Aspectos económicos en proyectos de desarrollo de organizaciones económicas populares" - Santiago, UNICEF 1985

UNICEF "An Inter-Agency Workshop on Evaluation and Costs of Early Childhood Programmes in Latin America and the Caribbean" Draft Report - New York, UNICEF November 1983

Welners B., et al. - "Bases para la formulación, ejecución y evaluación de programas integrados" Santiago, UNICEF 1975

World Health Organization (author: A. Creese) - "Expanded Programme on Immunization : Costing Guidelines" - Sin fecha, probab. 1979

,

,

,

,

A N E X O

- Ejemplos de cuadros para la determinación de objetivos - actividades - indicadores.
  
- Ejemplos de fichas para la recolección de datos

0

r

0

4

ESQUEMA DE MONITOREO Y EVALUACION. PROGRAMA URBANO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

CUADRO 1. DEFINICION DE OBJETIVOS, AREAS DE ACCION, ACTIVIDADES Y SU RELACION CON PRODUCTOS E INDICADORES

SUB-PROGRAMA : SALUD (1)

OBJETIVOS	AREAS DE ACCION	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	INDICADORES (m) = para monitoreo (e) = para evaluación
<p>Establecer un sistema comunitario de administración de salud, previo al nivel asistencial, con énfasis en el binomio madre-hijo.</p>		<p>1. Capacitación de promotores comunitarios de salud.</p>	<p>1.a Informe sobre: - perfil de los promotores - curriculum del curso - descripción de los módulos del curso - metodología que se aplicará en la capacitación - métodos de evaluación de los participantes</p> <p>1.b Material didáctico (cartillas, fichas, etc.)</p>	<p>1.a Número de cursos de capacitación 1.b Duración de los cursos, - en el tiempo - número total de sesiones y de horas por curso 1.c Procedencia de los participantes 1.d Número de personas capacitadas 1.e Costo por persona capacitada 1.f Deserción     personas que no terminan el curso     personas que empezaron curso     - motivo de la deserción 1.g Número de capacitados que están trabajando en la tarea para la cual fueron capacitados. 1.h Número de personas o familias atendidas por persona capacitada</p>

ESQUEMA DE MONITOREO Y EVALUACION. PROGRAMA URBANO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

CUADRO 1. DEFINICION DE OBJETIVOS, AREAS DE ACCION, ACTIVIDADES Y SU RELACION CON PRODUCTOS E INDICADORES

SUB-PROGRAMA : SALUD (2)

OBJETIVOS	AREAS DE ACCION	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	INDICADORES (m) = para monitoreo (e) = para evaluación
		2. Control domiciliario de mujeres y niños a través de promotores de salud comunitaria  3. Construcción y/o equipamiento de centros comunitarios de atención  4. Seguimiento de mujeres y niños en los centros comunitarios de atención	2.a Fichas familiares manejadas por los promotores 2.b Fichas familiares manejadas por las familias  3.a Edificios construidos o arreglados 3.b Planes de construcción, fotografías, etc. 3.c Elementos del equipo  4.a Fichas familiares manejadas por el centro	2.a Número de promotores se salud activos en cada comunidad 2.b Número de familias y personas atendidas por promotor 2.c Frecuencia de los controles domiciliarios 2.d Costo por familia o por persona atendida  3.a Costo de construcción o arreglo de los centros 3.b Costo del equipo  4.a Número de personas trabajando en el centro 4.b Número de horas en que el centro presta atención por semana 4.c Número de personas atendidas en el centro 4.d Costo mensual de operación del centro.

ESQUEMA DE MONITOREO Y EVALUACION. PROGRAMA URBANO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

CUADRO 2. DEFINICION DE OBJETIVOS, AREAS DE ACCION, ACTIVIDADES Y SU RELACION CON PRODUCTOS E INDICADORES

SUB-PROGRAMA : ATENCION Y ESTIMULACION INFANTIL (3)

OBJETIVOS	AREAS DE ACCION	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	INDICADORES (*) (m) = para monitoreo (e) = para evaluación
		<p>4. Atención a los niños de 0 a 36 meses en los jardines maternales de los centros.</p> <p>5. Atención a los niños de 3, 4 y 5 años en las Unidades de Atención Integral.</p> <p>6. Conducción de talleres de padres.</p> <p>7. Formación de comité de padres de los niños participantes en el programa</p>	<p>4-5.a Currículum y planes de actividades</p> <p>4-5.b Material para las actividades de los niños</p> <p>4-5.c Material de trabajo para las madres cuidadoras</p> <p>4-5.d Material para los padres de los niños (cartillas, etc)</p> <p>4-5.e Fichas de los niños</p> <p>4-5.f Fichas evolutivas de los niños</p> <p>6.a Cartillas para los talleres de padres.</p> <p>7.a Estatuto comité padres</p> <p>7.b Otra documentación de reuniones y actividades</p>	<p>4-5.a N° de turnos de niños atendidos</p> <p>4-5.b N° de niños atendidos por turno</p> <p>4-5.c N° de madres cuidadoras y ayudantes por turno</p> <p>4-5.d Total de niños atendidos</p> <p>total niños residentes en el asentamiento</p> <p>4-5.e Total niños atendidos</p> <p>total niños residentes en el asentamiento que no atienden otro programa pre-escolar</p> <p>4-5.f Niños "en riesgo" atendidos</p> <p>total niños "en riesgo"</p> <p>4-5.g % de asistencia de los niños</p> <p>6.a N° de reuniones</p> <p>6.b N° de participantes por reunión</p> <p>6.c participantes con hijos en el programa</p> <p>total participantes en las reuniones</p> <p>7.a N° de integrantes del comité</p> <p>7.b N° de reuniones</p>

(\*) Indicación por separado para grupos de edad y modalidad de atención (centros y U.A.I.)

ESQUEMA DE MONITOREO Y EVALUACION. PROGRAMA URBANO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

CUADRO I. DEFINICION DE OBJETIVOS, AREAS DE ACCION, ACTIVIDADES Y SU RELACION CON PRODUCTOS E INDICADORES

SUB-PROGRAMA : SALUD (3)

OBJETIVOS	AREAS DE ACCION	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	INDICADORES (m) = para monitoreo (e) = para evaluación
	A. Detección precoz del embarazo			A. Mujeres con menos de tres meses embarazo detectadas por los promotores mujeres con menos de tres meses de embarazo
	B. Promoción del control prenatal			B. Mujeres que en el mes asistieron a las visitas de control del embarazo total mujeres embarazadas
	C. Seguimiento del riesgo en embarazo			C.1 Mujeres embarazadas en riesgo que asisten a visitas de control de embarazo Total mujeres embarazadas en riesgo C.2 Mujeres en riesgo que cumplen con activ. compens. recomendada Mujeres en riesgo a quienes se recomendó actividad compensatoria. A,B, C.1 - Fecha de terminación del embarazo con respecto a la duración normal A,B,C.2 - Peso al nacimiento

ESQUEMA DE MONITOREO Y EVALUACION. PROYECTO URBANO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.

CUADRO 4. DEFINICION DE OBJETIVOS, AREAS DE ACCION, ACTIVIDADES Y SU RELACION CON PRODUCTOS E INDICADORES

SUB-PROGRAMA : GENERACION DE INGRESOS (1)

OBJETIVOS	AREAS DE ACCION	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	INDICADORES (m) = para monitoreo (e) = para evaluación
<p>Promover el desarrollo económico a través de actividades para la generación de ingresos con énfasis en las mujeres</p>	<p>A. Optimización de unidades económicas existentes con: - posibilidades de éxito, - alto empleo, - alto empleo femenino.</p> <p>B. Promoción de nuevas unidades económicas en grupos ya motivados con - algunos recursos y capacitación - prevalencia de mujeres</p>	<p>1. Relevamiento de las unidades económicas.</p> <p>2. Selección de las unidades</p> <p>3. Estudios técnico-económicos.</p> <p>4. Determinación de las necesidades de asistencia técnica y otorgamiento de la asistencia: .a asesoría .b capacitación .c crédito</p> <p>5. Seguimiento</p>	<p>1.a Formularios para la encuesta. 1.b Informe sobre los resultados del relevamiento.</p> <p>2. Criterios para la selección de las unidades</p> <p>3. Estudios técnico-económicos</p> <p>4.b modelos de capacitación y material didáctico. 4.c esquema del sistema de financiamiento</p>	<p>Para las áreas de acción A y B:</p> <p>1. Unidades por tipo de producto o servicio.</p> <p>2. Personas empleadas y promedio de horas trabajadas.</p> <p>3. Personas empleadas que no trabajaban antes.</p> <p>4. Cambios en el nivel de ingreso de los participantes</p> <p>5. Valor de las ventas por mercado: - autoconsumo - mercado cautivo (proyecto, M.A.S) - mercado de la pobreza (villa) - mercado competitivo</p> <p>6. Utilidades (Ventas - gastos)</p> <p>7. Aportes del proyecto: - equipo, herramientas, maquinaria - créditos: monto y plazo - apoyo técnico (tiempo)</p> <p>4.b Si hay capacitación de larga duración, o cobertura extensiva, es necesario además proporcionar por cada curso, el mismo tipo de indicadores elaborados para la actividad de capacitación de los sub-programas salud y pre-escolar.</p>







1

2

3

4

