



La información necesaria para el diagnóstico

Diagnóstico de un proyecto

El diagnóstico de un proyecto es la identificación y cuantificación de sus problemas y sus determinantes y es útil por tres motivos, que se describen a continuación.

En primer lugar, el diagnóstico del proyecto proporciona a los equipos una evaluación objetiva de la situación en un momento y lugar determinados. Tal valoración permitirá a los equipos mejorar su comprensión de los problemas y sus determinantes y les permitirá mejor identificar y adaptar soluciones. El diagnóstico también facilita la comunicación, ya que permite a otros comprender la importancia del proyecto.

En segundo lugar, el diagnóstico del proyecto ayuda a los equipos a sentar las bases para definir metas. El diagnóstico establece las condiciones de arranque en las que se implementará el proyecto. Las metas permiten a los equipos establecer objetivos concretos para el proyecto.

En tercer lugar, el diagnóstico del proyecto permite a los equipos identificar características clave del proyecto a monitorear y evaluar. El diagnóstico también asistirá al equipo la identificación de indicadores.

Esta lectura busca ayudar a los equipos a **identificar las características mínimas necesarias de los problemas que habrá que cuantificar para un diagnóstico**.

Cuantificación del problema y sus determinantes

El diagnóstico de un proyecto debe incluir la cuantificación del problema y sus determinantes relevantes.

Esta cuantificación se puede hacer en etapas:

o económica relevante entre los beneficiarios previstos. Los equipos deben también identificar y **Primera etapa.** Los equipos deben evaluar la magnitud de los problemas del proyecto. La evaluar la **magnitud de las deficiencias** asociadas a los determinantes relevantes del problema entre **magnitud de un problema** es la diferencia entre los niveles deseados y los observados de la los usuarios previstos. La magnitud de una deficiencia para un determinante es la diferencia entre los dimensión social niveles deseados y los observados.

Segunda etapa. El diagnóstico debe estar basado en **fuentes de datos** confiables. Las fuentes de datos confiables son proporcionadas frecuentemente por estadísticas oficiales de los gobiernos, publicaciones arbitradas por pares y publicaciones realizadas por organizaciones con controles de calidad. Una característica que podría ayudar a los equipos a identificar datos de alta calidad es que suelen estar acompañados por documentación. Esta documentación podría especificar los objetivos de la recolección de datos, los conflictos de interés, las definiciones de muestras, las fechas de la recolección de datos, las estrategias para la recolección de datos y el tipo de análisis aplicado a los datos.

Tercera etapa. Los equipos deben revisar el proyecto contra la información de diagnóstico. Los equipos deben reflexionar sobre la coherencia entre la magnitud de los problemas y los objetivos del proyecto. La valoración de la magnitud de un problema ayudará a cuantificar las ganancias potenciales del proyecto asociadas a la mejora del bienestar de los beneficiarios previstos. La identificación de grandes ganancias potenciales debería permitir a los equipos establecer los objetivos generales del proyecto como mejoras de la situación. En el siguiente nivel, la evaluación de la magnitud de las deficiencias asociadas a los determinantes ayudará a los equipos a cuantificar las ganancias potenciales asociadas a resultados. Por lo tanto, una valoración de brechas asociadas a determinantes establecerá las bases para seleccionar resultados relevantes, identificar indicadores apropiados y determinar objetivos específicos.

Ejemplo

Un proyecto busca tratar el bajo desempeño en la prueba nacional de matemáticas de los niños en escuelas primarias públicas en Belice. Como solución, propone mejorar la calidad de la enseñanza, que es un determinante importante en el desempeño de los alumnos. El proyecto planea proporcionar capacitación y materiales didácticos a los docentes.

El problema

- **Magnitud (primera etapa):**

Los alumnos obtuvieron 60 de 100 puntos posibles, mientras el Ministerio había fijado estándares de 85 en 100 puntos. Por lo tanto, la magnitud del problema será $85\% - 60\% = 25\%$.

- **Fuente (segunda etapa):**

Ministerio de Educación, Juventud, Deportes y Cultura, (MoEYSC), 2018

- **Revisión (tercera etapa):**

La cuantificación del problema implica que el proyecto tiene el potencial de obtener ganancias significativas para el aprendizaje de los alumnos.

El determinante

- **Magnitud (primera etapa):**

Tras observaciones en clase en Belice, se estima que un 10% del tiempo de clase se pasa en actividades grupales, en tanto en los países con alto rendimiento, al menos un 60% de las clases transcurre en actividades en grupo. Por lo tanto, la magnitud es de $60\%-10\% = 50\%$.

- **Fuente (segunda etapa):**

Hull y otros, 2018

- **Revisión (tercera etapa):**

La cuantificación de los determinantes implica que el proyecto tiene el potencial de obtener ganancias significativas para la calidad de la enseñanza de los docentes.

¹ Estos bienes y servicios son provistos para relajar las restricciones sobre el conocimiento, información, activos, etc..

Justificación

La lógica para la provisión de productos es que los usuarios están limitados para resolver el problema porque carecen de los bienes y servicios necesarios para hacerlo ¹. La **justificación** de un proyecto es la **identificación y cuantificación** de las causas de estas limitaciones. Las causas se pueden agrupar en dos categorías. La primera categoría incluye las necesidades que afrontan los usuarios. La segunda incluye los incentivos que enfrentan los usuarios. La justificación de un proyecto permite a las partes interesadas comprender estas necesidades e incentivos.

Una **necesidad** es la diferencia entre las dotaciones recomendadas y reales de capital físico y mano de obra disponibles para que los usuarios puedan resolver el problema. El **capital físico** incluye activos, que pueden ser tangibles o intangibles. Algunos ejemplos de activos tangibles son computadoras, infraestructura y vehículos. Algunos ejemplos de activos intangibles son conjuntos de datos, software y patentes. Las normas, reglas, reglamentaciones y leyes también se consideran activos intangibles. La **mano de obra** se refiere al trabajo físico. La justificación de un proyecto deberá evaluar la suficiencia del suministro de capital físico y mano de obra, tanto en calidad como en cantidad, para generar un impacto sobre un determinante de un problema. La justificación debe permitir a los equipos vincular productos con las necesidades que el proyecto busca atender.

Los **incentivos** son las motivaciones de los usuarios para usar los productos de acuerdo con las instrucciones que dicta el diseño de un proyecto. Con frecuencia los usuarios tienen prioridades diferentes de las del proyecto. Los usuarios deberán elegir entre usar los productos según lo previsto o darles usos alternativos ².

Los equipos deben justificar el proyecto para promover su efectividad. La justificación permitirá a los equipos asegurarse de que se proporcionen suficientes productos y de que los incentivos se encuentren alineados para que los usuarios contribuyan a producir resultados. La justificación también permitirá al equipo adaptar el proyecto a las necesidades y contexto específicos en los que se está implementando. Para informar la justificación de un proyecto son especialmente útiles los grupos de estudio ³.

Ejemplo

Un proyecto busca tratar el mal desempeño en la prueba nacional de matemáticas de los alumnos de escuelas primarias públicas de Belice. Como solución, propone mejorar la calidad de la enseñanza, que es un determinante importante en el desempeño de los alumnos. El proyecto propone proporcionar capacitación y materiales didácticos a los docentes.

Un estudio realizado por Näslund-Hadley y Alonso (2019) concluye lo siguiente:

² No deben confundirse los productos y los incentivos. Esta diferenciación podría ser especialmente útil para operaciones basadas en políticas. Por ejemplo, pensemos en la aprobación de una ley que criminaliza la discriminación contra un grupo. La ley es un activo intangible. La implicación es que los usuarios previstos (en este caso, ciudadanos) afrontarán una penalización mayor si discriminan. Por lo tanto, se verán menos motivados a discriminar. Las leyes son productos, en tanto el cumplimiento de la ley por parte de sus usuarios previstos es un resultado. La aprobación de la ley cambia los incentivos de los usuarios.

³ La justificación de un proyecto no contribuye a su puntaje de evaluabilidad, medido según la Matriz de Efectividad en el Desarrollo.

- **Necesidad de capacitación**

En los últimos dos años, apenas un 3% de los docentes recibieron capacitación pedagógica para enseñar matemáticas. En países con mejores rendimientos, no menos del 90% de los docentes reciben capacitación. Por lo tanto, un 87% de los docentes necesitarían una capacitación para lograr los niveles de los países con alto rendimiento.

- **Necesidad de materiales didácticos**

Ningún docente está usando materiales didácticos. Los docentes se apoyan en los libros de texto para aumentar la comprensión de los conceptos matemáticos. Sin embargo, el 90% de los docentes en países con alto rendimiento tienen acceso a algún tipo de material didáctico. Por lo tanto, se necesita que el 90% de los docentes reciban materiales didácticos para lograr el nivel de acceso a los materiales del que gozan los docentes en países con rendimiento alto.

- **Incentivos**

Los docentes sufren ansiedad cuando enseñan matemáticas. La Pedagogía basada en Indagación y solución de Problemas (PIP) reduce la ansiedad de los docentes, y esto hace que su adopción sea atractiva.

Objetivos del proyecto

La **declaración de objetivos** define las expectativas en cuanto a lo que pretende lograr un proyecto, sentando las bases para su evaluación. Un proyecto es evaluado contra los resultados que propuso lograr cuando fue aprobado, tal y como se expresó en su declaración de objetivos.

Hay dos consideraciones importantes para fijar objetivos:

1. El alcance del proyecto. Los equipos deben evaluar la capacidad del proyecto para demostrar sus efectos sobre los determinantes relevantes del problema. Esta evaluación debe tener en cuenta la suficiencia de recursos y existencia de otras intervenciones complementarias. Además, el equipo deberá tener en cuenta la disponibilidad de mecanismos para evaluar los efectos potenciales del proyecto sobre el problema.

2. El plazo del proyecto. Los equipos deben evaluar si el plazo del proyecto les va a permitir observar efectos sobre los determinantes relevantes del problema para cuando el proyecto concluya. Los equipos deben evaluar si el tiempo que habrá pasado para el momento del cierre va a ser suficiente para que el proyecto genere productos y produzca resultados. Idealmente, el tiempo también será suficiente para que el proyecto permita observar su contribución a resolver al problema.

Los objetivos del proyecto se deben enfocar en resultados por los cuales el proyecto se pueda responsabilizar de forma razonable, evitando los objetivos que excedan el alcance del proyecto. De acuerdo con el alcance y el plazo del proyecto, los equipos deben reconocer su capacidad para observar los efectos del proyecto al momento del cierre.

⁴ En tales casos, los equipos deben tener la precaución de ser claros en cuanto a los mecanismos subyacentes mediante los cuales los productos llevarán a resultados. Rossi, Lipsey y Freeman (2004) definen a un programa con una configuración de evaluación de este tipo como un programa caja negra.

Lo ideal es que el objetivo de un proyecto sea contribuir a resolver el problema. No obstante, si no se observan los efectos del proyecto sobre el problema al momento del cierre, el equipo podría reconocer esta limitación y enfocarse en los determinantes. El equipo fijará **objetivos específicos** vinculados a resultados sobre los determinantes de los problemas. Los resultados asociados deben tener un alcance y un plazo que permitan observar los efectos del proyecto al cierre. En esa instancia, el equipo podrá agregar los efectos esperados del proyecto sobre el problema como un **objetivo general**. Los objetivos generales no se consideran a efectos de la evaluación de la efectividad del proyecto al cierre. Sin embargo, la relevancia de los objetivos específicos del proyecto para el objetivo general se evaluará como parte de la relevancia del proyecto. Los objetivos del proyecto no deben expresarse como productos.

Pensemos en proyectos cuyo alcance y plazo permitan a los equipos observar los efectos del proyecto sobre el problema al momento del cierre. Para estos proyectos, los resultados podrían estar directamente asociados con el problema. En estos casos, podría no ser necesario hacer la diferencia entre objetivos específicos y generales⁴.

Ejemplo

Un proyecto busca tratar el mal desempeño en la prueba nacional de matemáticas de los alumnos de escuelas primarias públicas de Belice. Como solución, propone mejorar la calidad de la enseñanza, que es un determinante importante en el desempeño de los alumnos. El proyecto planea proporcionar capacitación y materiales didácticos a los docentes.

- **Alcance del proyecto:**

El diagnóstico muestra brechas significativas, tanto en la calidad de la enseñanza, como en el desempeño de los alumnos. Los recursos del proyecto son tales, que se espera que el proyecto tenga un impacto tanto sobre la calidad de enseñanza, como sobre el desempeño de los alumnos, durante la vida del proyecto. Estos cambios se observarán en una evaluación de impacto de los efectos del proyecto sobre los puntajes de los alumnos en la prueba.

- **Plazo del proyecto:**

El proyecto comenzará a brindar capacitación y proveer materiales a los docentes para el año 1. Se espera observar los efectos del proyecto sobre la calidad de enseñanza para el año 2. Se espera observar los efectos del proyecto sobre el desempeño de los alumnos para el año 3. Por lo tanto, será posible observar los efectos del proyecto, tanto sobre el determinante, como sobre el problema, durante la vida del mismo.

El equipo reconoce el riesgo de que los docentes no completen la capacitación de acuerdo con el cronograma, y en consecuencia decide fijar como resultado las mejoras en la calidad de enseñanza. Este enfoque permitirá monitorear y evaluar los mecanismos mediante los cuales el proyecto busca contribuir a resolver el problema.

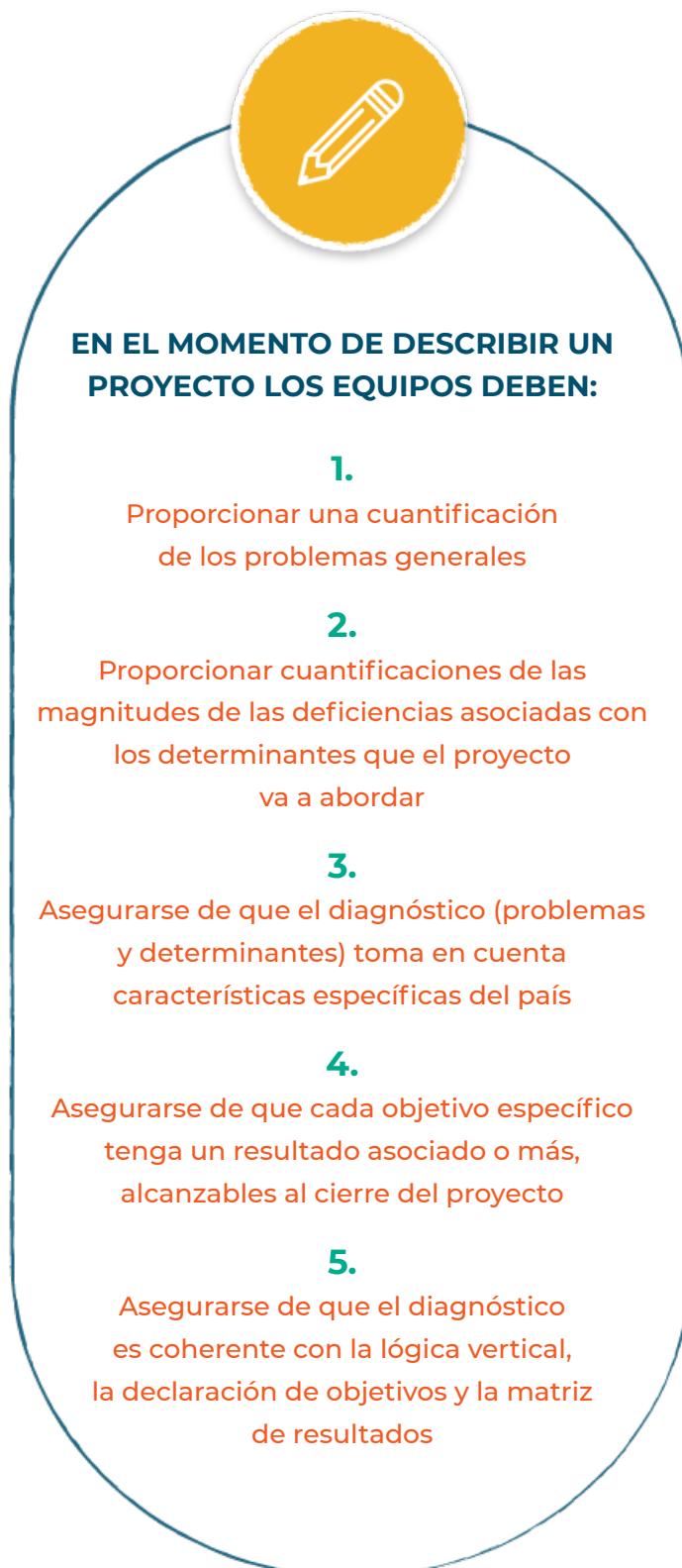
El equipo establece

- **Objetivo general:** mejorar la calidad de la educación
- **Objetivo específico:** mejorar la calidad de la enseñanza

Conclusión

El diagnóstico del proyecto permite a los equipos evaluar la magnitud de los problemas. Los equipos deben asegurarse de que el diagnóstico esté basado en fuentes de datos confiables. El diagnóstico permite a los equipos reflexionar sobre la coherencia entre la magnitud de problemas y los objetivos del proyecto. La justificación del proyecto permite a los equipos dimensionar las necesidades e identificar los incentivos que enfrentan los usuarios. Esta valoración permite a los equipos detectar necesidades de ajustes en el diseño del proyecto. El diagnóstico del proyecto fija las bases para establecer los objetivos del proyecto.

Consejos prácticos



Glosario

- **Causa.** La limitación de bienes servicios, o la falta de incentivos, que limitan la capacidad de los usuarios para contribuir a resolver el problema.
- **Datos confiables.** Datos que se suelen obtener de fuentes tales como estadísticas oficiales del gobierno, publicaciones arbitradas por pares y publicaciones de organizaciones con un control de calidad adecuado.
- **Determinante.** Un factor que influye en la magnitud de un problema social o económico.
- **Diagnóstico.** La identificación y cuantificación de los problemas y sus determinantes.
- **Factor.** Un insumo que influye en la magnitud de un problema social o económico.
- **Incentivo.** La motivación de los usuarios para utilizar los productos según las instrucciones que propone el diseño del proyecto.
- **Indicador.** Una característica de un determinante o problema que está sujeta a medición y que se expresa como una variable. Los indicadores sientan las bases para el monitoreo y la evaluación.
- **Justificación.** La identificación y cuantificación de las limitaciones en la dotación de bienes o servicios, o la falta de incentivos necesarios para que los usuarios contribuyan a resolver un problema.
- **Magnitud del problema.** La diferencia entre los niveles deseados y observados de la dimensión social o económica pertinente entre los beneficiarios previstos.
- **Necesidad.** La diferencia entre las dotaciones de mano de obra y capital físico recomendadas y las reales que están disponibles para que los usuarios contribuyan a resolver el problema.

Recursos

- Ejemplos de cómo las personas son propensas a la predisposición. Los datos son útiles para reducir las predisposiciones. Video sobre conformidad social (en inglés) <https://www.youtube.com/watch?v=tAivP2xzrng>

Bibliografía

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2011. “Revisión de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo para operaciones con y sin Garantía Soberana.” Documento del Banco Interamericano de Desarrollo [GN-2489-6](#), Washington, D.C.
- D. M. Hull, K.M. Hinerman, S.L. Ferguson, Q. Chen y E. I. Näslund-Hadley. 2018. Teacher-Led Math Inquiry: A Cluster Randomized Trial in Belize in Educational Evaluation and Policy Analysis (40)3:336-358.
- Deaton, Angus. 2010. “Instruments, Randomization, and Learning about Development.” Journal of Economic Literature, 48(2): 424–55. DOI: 10.1257/jel.48.2.424

- E. Näslund-Hadley y H. Alonso. 2019. “Evaluation of the Education Quality Improvement Program (EQIP).” Documento técnico del BID. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.
- Evaluation Cooperation Group (ECG). 2012. Big Book on Evaluation Good Practice Standards. <https://www.ecgnet.org/document/ecg-big-book-good-practice-standards> [visitado el 2 de julio de 2018].
- Gertler, Paul J., Sebastián Martínez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings y Christel M. J. Vermeersch. 2017. La evaluación de impacto en la práctica, Segunda edición. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial. doi:10.1596/978-1-4648-0888-3. Licencia de atribución: Creative Commons CC BY 3.0 IGO <http://documents.worldbank.org/curated/en/698441474029568469/Impact-evaluation-in-practice>
- Kusek, Jody Zall; Rist, Ray C. 2004. *A handbook for development practitioners: ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: Manual para gestores del desarrollo: diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluacion basado en resultados* (Spanish). Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/254101468183894894/Manual-para-gestores-del-desarrollo-diez-pasos-hacia-un-sistema-de-seguimiento-y-evaluacion-basado-en-resultados>
- Ministerio de Educación, Juventud, Deportes y Cultura (MoEYSC). 2018. Estadísticas sobre educación. www.moe.gov.bz
- Peter H. Rossi, Mark W. Lipsey y Howard E. Freeman. 2004. Evaluation: A Systematic Approach. Séptima edición. Thousand Oaks, CA. SAGE Publications.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). 2009. Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Nueva York: PNUD