

Formulación y Evaluación de Proyectos

Introducción

Se ha presentado hasta ahora **políticas, planes, programas y proyectos**, y el **ciclo de proyectos**. Dentro del ciclo de proyectos la identificación de los mismos, la determinación y la preparación para pasar luego a evaluar alternativas hasta elegir la definitiva, las negociaciones para que éste sea aprobado y algunas fuentes de financiación.

En esta unidad se exponen los pasos a dar para confeccionar un **plan de ejecución del proyecto** y su **puesta en marcha** y las formas de **supervisión y control** necesarios para un proyecto exitoso. Finalmente se desarrollan las características de la **evaluación ex-post del proyecto**, se presentan las palabras clave y una serie de actividades para facilitar el aprendizaje de la unidad.

Subtema a. Ejecución y puesta en marcha del proyecto.

En las unidades anteriores se fueron delineando los elementos constitutivos de un proyecto, en esta unidad a partir del proyecto técnico se van ordenando los plazos para la ejecución de la puesta a punto de un proyecto, o sea su realización y su puesta en marcha, o sea su operación.



Veamos un ejemplo:

En un proyecto de comedor infantil la ejecución y puesta en marcha del mismo, significa realizar las actividades y tareas que permitan contar con una cocina en condiciones y todo su equipamiento y el lugar donde se va a servir la comida y los elementos necesarios para ello, como mesas, platos, cubiertos, vasos, etc..

Una vez que se cuenta con el proyecto ejecutado, comienza su operación, es decir, se comienza a preparar la comida y a dar de comer a los niños.

Para la ejecución del proyecto es necesario organizar todos los aspectos referidos al mismo, ya sean construcciones, o adquisiciones de materiales e insumos, o instalación de máquinas o equipos, en un plan de ejecución que contemple y ordene todas las actividades, obras y tareas necesarias para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Este plan debe realizarse de tal manera que tenga continuidad, sin interrupciones o problemas que puedan alterar el desarrollo de la ejecución del proyecto.



Sigamos con el ejemplo anterior: en el comedor infantil, primero se realiza la adquisición e instalación de la cocina y el horno y pero también hay que tener en cuenta la conexión de gas, que debe solicitarse para que cuando comience la operación del proyecto, se pueda disponer de este insumo cuando se quiera utilizar la cocina, y así con cada uno de los demás componentes. Si el gas a utilizar es envasado en garrafa, tubo o zeppelin la cocina debe comprar con los quemadores adecuados a este tipo de gas.

Es en esta etapa de ejecución en que la que se realizan la mayor parte de las inversiones y se hace necesario ordenar en un plan o reunir en un esquema de desarrollo todos los recursos humanos, físicos o materiales y financieros que se van a utilizar y los tiempos o plazos en que se van a incorporar.

De esta manera se confecciona un **calendario** en el que se determina cuando comienza y termina cada actividad, u obra y las tareas que la componen, también con su fecha de inicio y finalización. Finalmente, a partir de las actividades que se realizan se va a disponer de una fecha de iniciación y de finalización del proyecto.

Siguiendo con nuestro ejemplo del comedor infantil, se puede establecer que las obras de reparación y acondicionamiento del lugar donde va a funcionar comienzan en una fecha determinada. En esta fecha los albañiles comienzan a trabajar, a continuación se establece la fecha en que vienen los pintores, mientras se determina la fecha en que se va a comprar la cocina, la heladera y demás muebles y utensilios, se ordena la conexión eléctrica y así con cada una de las actividades.

En este ordenamiento se deben tener en cuenta las **secuencias de las actividades** que se van a realizar para no anteponer actividades que son correlativas con otras, por ejemplo, los pintores entran después que terminan los albañiles y no antes, la instalación eléctrica y de gas se realiza antes del trabajo de los pintores, y así sucesivamente. Muchas actividades o tareas pueden realizarse simultáneamente (aunque por distintas personas), como pintar y comprar los utensilios de cocina.

Se pueden ordenar las actividades en grupos tal que se realicen independientemente unas de otras, pero teniendo en cuenta que se efectúen los encadenamientos necesarios y se disponga a su vez de los elementos indispensables para que esos encadenamientos puedan realizarse adecuadamente. No solo que los pintores comiencen luego del trabajo de los gremios, también haber adquirido las latas de pintura cuando comiencen esos trabajos.

Las técnicas que se utilizan para el **ordenamiento y control de los pasos** que llevan a la ejecución de un proyecto como los **diagramas de Gantt** y los **métodos de camino crítico (PERT y CPM)** se verán en la unidad N° 9.

Pero antes de profundizar la metodología para un correcto plan de ejecución se deben conocer **los pasos a seguir**:

1- Por un lado la **descripción desagregada de las actividades** que se van a realizar y estas actividades desagregadas a su vez en las tareas o acciones necesarias para llevarlas a cabo. Si la actividad es pintar el comedor infantil, las tareas serán, comprar la pintura, comprar pinceles, aguarrás, lija, etc. etc. por un lado y por otro lado, pintar paredes del salón, de la cocina y del baño, pintar techos, lijar y pintar aberturas, etc. etc. Cada una de estas tareas tiene un tiempo de duración determinado y se puede calcular, para finalmente concluir en que la actividad de pintura va a durar tanto tiempo, por ejemplo 20 días, comenzando tal día y finalizando tal otro, teniendo en cuenta los días no laborables. La duración de una actividad se puede calcular teniendo en cuenta una duración media esperada o probable y en una punta una duración pesimista, en caso de que llueva, y en la

otra una duración optimista, en que todo vaya bien y las tareas se hagan mas rápido de lo esperado.

2- Una vez realizada la desagregación de las actividades se procede a **ordenarlas por grandes ítems** como adquisiciones o construcción o instalaciones o personal y a encadenar las distintas actividades entre sí a partir de definir cual de ellas debe concluir para poder comenzar otra actividad o grupo de actividades. Se va conformando a partir de estas relaciones una red que se puede llegar a graficar o a ubicar en un calendario con fechas de iniciación y finalización de cada actividad.

3- Habiéndose calculado las fechas de posibles de iniciación y finalización de las actividades se constituiría así un calendario de ejecución (Ver ejemplo).

4- Una vez organizado el calendario de ejecución se pueden presentar un cronograma que indique las necesidades de recursos financieros del proyecto en función de ese calendario y también la cantidad de recursos humanos y físicos necesarios, ya sea por día, semana o mes. El análisis de alternativas que se presentó en la unidad 3 puede realizarse también en función del calendario de ejecución de cada alternativa. Confeccionando un cronograma de desembolsos financieros, de utilización de recursos humanos y físicos pueden compararse las alternativas entre sí.

Para la realización del plan de ejecución de un proyecto y no dejar ninguna actividad sin considerar se puede seguir un esquema de verificación de actividades, luego un estudio del tiempo que se estima para cada actividad, a continuación se detallan los recursos necesarios para cada actividad y si fuera necesario el análisis de alternativas técnicas para lograr los resultados finales esperados o el producto esperado.



Ejemplo de Actividades y Cronograma de Ejecución.

Proyecto de administración y modernización de los procesos de gestión en un municipio.

Actividades:

Para alcanzar los objetivos propuestos se deberá desarrollar al menos las siguientes actividades en el Municipio y las distintas delegaciones municipales:

Actividad N° 1: Reforma de la estructura organizativa municipal

- a) Relevamiento de información registrada, normas legales vigentes y circuitos actuales.
- b) Entrevistas a informantes clave del municipio.
- c) Análisis de gabinete y elaboración de informe diagnóstico.
- d) Elaboración de propuesta base para la discusión.
- e) Elaboración de propuesta definitiva, en conjunto con la Unidad Ejecutora Municipal y en consulta con actores sociales claves.
- f) Diseño detallado y preparación de la documentación y proyectos de normas legales para su puesta en vigencia.
- g) Elaboración de síntesis informativa para la difusión pública.

Actividad N° 2: Administración Financiera y Presupuestaria

- a) Analizar el régimen actual que regula funcionamiento hacienda municipal (normas, procedimientos, estructura presupuestaria, contabilidad, tesorería, control).
- b) Elaborar proyectos de normas y manuales para un nuevo régimen de administración financiera y presupuestaria y de control.
- c) Diseñar nueva estructura presupuestaria, planes de cuentas y clasificadores presupuestarios y manuales, incluyendo normas de procedimiento e instructivos.
- d) Determinación de los costos reales de los servicios municipales.
- e) Elaborar normas operativas para el funcionamiento de la Tesorería y para la formulación del presupuesto de caja..
- f) Diseñar indicadores para la elaboración de un "tablero de comandos" que facilite la toma de decisiones.
- g) Implantación, capacitación del personal municipal actuante y tutoría del proceso (6 a 9 meses).

Actividad N° 3: Administración Fiscal

- a) Relevar antecedentes, normas e información sobre el actual régimen tributario municipal.
- b) Elaborar proyecto de normas sobre procedimiento fiscal.
- c) Elaborar pautas para actualizar la base de datos de contribuyentes y el catastro municipal.
- d) Elaborar sistemas de fiscalización preventiva y de control de declaraciones.
- e) Formular un programa comunicacional a contribuyentes.
- f) Implantación de las propuestas formuladas, capacitación del personal municipal actuante y tutoría del proceso (6 a 9 meses).

Actividad N° 4: Administración de Recursos Humanos

- a) Elaborar anteproyecto nuevo Escalafón y Plan de Carrera en función de la reforma desarrollada en la actividad N° 1.
- b) Elaborar proyecto de normas sobre concursos e incentivos.
- c) Elaborar base de datos de personal.
- d) Análisis y evaluación de puestos.
- e) Elaborar programa de capacitación general.
- f) Formación del cuerpo de instructores y capacitadores.
- g) Determinar perfiles requeridos para los diversos cargos.
- h) Realizar concursos internos y/o externos y promociones.
- i) Implantación, capacitación del personal municipal actuante y tutoría del proceso (6 a 9 meses).

Actividad N° 5: Sistema de Suministros

- a) Organizar la Oficina de Suministros.
- b) Elaborar normas complementarias sobre compras y contrataciones.
- c) Sistematizar procedimientos de compras y contrataciones.
- d) Fijar las pautas para la realización de un inventario periódico de bienes y mobiliario del municipio.
- e) Organizar el registro de proveedores y contratistas.
- f) Implantación, capacitación del personal municipal actuante y tutoría del proceso (6 a 9 meses).

Actividad N° 6: Sistema de Control Interno

- a) Diseñar la estructura del sistema de control interno e incluirla en el nuevo organigrama municipal.
- b) Elaborar normas reglamentarias en materia de control.
- c) Elaborar normas de auditoría interna.
- d) Realización de un seminario-taller sobre auditoría interna.
- e) Implantación, capacitación del personal municipal actuante y tutoría del proceso (6 a 9 meses).

Actividad N° 7: Racionalización de los espacios físicos

- a) Estudio de las necesidades de atención al público, para la realización de las tareas administrativas y de depósitos e instalaciones.
- b) Proyecto de readecuación física.
- c) Determinación de las necesidades de mobiliarios y equipamiento, etc.
- d) Realización de los proyectos y cálculo de presupuesto para la ejecución de las obras.
- e) Presupuestación para la adquisición de los bienes.

Cronograma de Ejecución

Actividad	Mes												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.a	X												
1.b	X												
1.c		X											
1.d			X										
1.e				X									
1.f					X								
1.g					X								
2.a	X												
2.b		X	X										
2.c				X	X								
2.d						X							
2.e						X							
2.f							X						
2.g								X	X	X	X	X	X
3.a	X												
3.b	X												
3.c		X											
3.d		X											
3.e			X										
3.f				X	X	X	X	X	X				
4.a					X	X							
4.b					X	X							
4.c							X						
4.d							X						
4.e							X						
4.f							X						
4.g							X						
4.h								X					
4.i								X	X	X	X	X	X
5.a						X							
5.b						X							

5.c													
5.d													
5.e													
5.f													
6.a													
6.b													
6.c													
6.d													
6.e													
7.a													
7.b													
7.c													
7.d													
7.e													

Subtema b. Supervisión y Control

● **Supervisión** se refiere a la inspección general que se hace de un proyecto, puede ser realizada:

- por las autoridades o responsables de un proyecto,
- por su contraparte, las personas u organismos que contrataron la realización del proyecto o
- por las entidades que financiaron el mismo verificando que se están cumpliendo con los cronogramas de ejecución y desembolsos pactados.

● **Control**, por otra parte, son las **acciones de verificación, comprobación, fiscalización, inspección y vigilancia** sobre las actividades y tareas del proyecto, y las realizan, con distintos grados de responsabilidad, todos los participantes del mismo. El control se realiza generalmente sobre bases que han sido establecidas previamente, es decir, se establecen **mecanismos de control** para las actividades que se van a realizar en un futuro, y debe ser adecuadamente dinámico y elástico para permitir ajustes en relación a los cambios y necesidades que lo requieran.



El control en un proyecto debe realizarse en las distintas etapas, en la formulación, en la etapa de ejecución y posteriormente en la etapa de operaciones.

Estos controles pueden ser de distintos tipos,

■ El control direccional

El control direccional es aquel que actúa antes de que la actividad esté terminada totalmente y es el que mejor se adapta para las primeras etapas de un proyecto, constantemente se están controlando las actividades ya que generalmente las actividades de formulación o ejecución de un proyecto no son actividades repetitivas, son siempre distintas y en muchos casos originales. No se pueden establecer parámetros de control fijos.

■ Control aprobado-reprobado

Hay un tipo de control que se denomina **control aprobado-reprobado**. Este control se realiza al finalizar ciertas actividades y también se adapta mas a la etapa de ejecución de un proyecto donde es necesario aprobar una actividad para pasar a la siguiente. Si las tareas de albañilería no se hicieron correctamente, no es posible avanzar a la actividad de pintura. Se usaba en el esquema de control de calidad anterior al concepto de calidad total. Si una pieza no cumple el control de calidad establecido es separada de la línea.

■ Control posoperacional,

Tenemos finalmente un **control posoperacional**, el control se realiza una vez que las operaciones han concluido. Se realiza en la etapa de operaciones de un proyecto. Al final de un período se analiza si el presupuesto se ha cumplido y si se ha ejecutado adecuadamente. El control interno va analizando el proceso, mientras que el control externo o auditoria externa analiza las operaciones una vez concluídas. En el caso del proyecto de comedor infantil ya operando se verifica para un período de tiempo, si el gasto en alimentos corresponde con la cantidad de niños atendidos, con las compras realizadas, y estas con los precios de mercado, etc. etc.

El control es un proceso dentro de las actividades administrativas que se realizan como las de planificación, organización y gestión. Cada actividad culmina con un resultado que se puede controlar, lo mismo que el proyecto en su conjunto para el que hemos establecido objetivos y metas.

Esos objetivos y metas de un proyecto están funcionando como parámetros que permiten

establecer al sistema de control si se está o no en el buen camino, si se están o no alcanzando esos objetivos o metas a partir de los resultados.

La actividad de control, entonces, debe poder medir los resultados alcanzados.

En realidad, las **metas** (cuantitativas) son mas fáciles de controlar que los **objetivos** (cualitativos), por eso se establecen **metas como indicadores de gestión**, mientras que el control del cumplimiento de los objetivos es mas subjetivo (valga el juego de palabras).

El objetivo de alimentar bien a los niños se verifica mejor si establecemos como meta alimentar a 150 niños. Y verificar posteriormente si se ha cumplido esa meta.

Lo mismo que el objetivo de mantener la ciudad limpia, se controla mejor si se establece claramente la meta de recoger todos los residuos domiciliarios sólidos en 300 manzanas, tres veces por semana. Y se controla de distintas maneras si ese procedimiento se cumple, ya sea consultando a los vecinos, o con inspectores, o de ambas maneras.

El control sirve posteriormente para evaluar errores, si hay discrepancias o desvíos entre

las metas a alcanzar y los resultados efectivamente logrados. Es necesario analizar esos desvíos y su magnitud para de esa manera tomar medidas correctivas adecuadas.

Cuando de los controles realizados surgen diferencias con los resultados o metas previstos, se deben

tomar **medidas correctivas** sobre uno o ambos de estos dos elementos,

1. Los recursos que se han utilizado en la actividad.
2. El proceso que se ha realizado.

Si el local para el comedor infantil no quedó bien pintado, puede ser que los pintores no sepan pintar, caso común porque cualquiera que no tiene trabajo cree que puede pintar, y este es un oficio que no es tan fácil de realizar. Pudo también ocurrir que el local no quedó bien pintado por la calidad de la pintura que se compró, o porque habiéndose comprado pintura de calidad no se usó la cantidad suficiente mezclándosela con agua y desviándose algunos tarros hacia otro lado...

Finalmente si no quedó bien pintado el comedor pudo ocurrir que no se esperó lo suficiente para que se secara el fino, o no se realizó bien el enduido o no se pintaron las manos necesarias.

Como se ha visto los recursos pueden ser de tres tipos, **humanos, físicos y financieros** y su control puede ejercerse de diferentes maneras.

Control de recursos humanos

En el caso de los **recursos humanos** uno de los primeros controles es el de la capacidad de las personas que van a realizar una tarea determinada. ¿los que dicen ser pintores, saben pintar? ¿tienen antecedentes comprobables? ¿O son amigos de unos amigos que nos piden darles una mano? Por otro lado es necesario controlar la productividad de las personas. ¿en cuánto tiempo pueden pintar bien, tantos metros cuadrados de pared? Porque puede ocurrir que pinten bien la pared pero tarden tanto como si pintaran un cuadro de Quinquela Martín. En relación a la responsabilidad de la tarea siempre se puede realizar un proceso de contratación y selección de personal buscando el perfil adecuado a la calificación que tenga la actividad a realizar.

Control de recursos físicos

El control de los **recursos físicos** se plantea desde su disponibilidad. Todo equipo, maquina o insumo previsto debe ser suministrado en tiempo y forma en las pautas requeridas y en las cantidades solicitadas. Se debe tener en cuenta también la disposición de repuestos en caso que fueran necesarios.


Control de recursos financieros

El control de los **recursos financieros** es el mas comúnmente aceptado y el que tiene mayor aplicación. En un proyecto este control se realiza tanto en las inversiones, como en los requerimientos de capital de trabajo y en todos los gastos. Para controlar este recurso se utiliza generalmente el presupuesto que se confecciona para tener anticipadamente los flujos de caja proyectados, los balances y el cuadro de pérdidas y ganancias estimado.

Finalmente, el sentido que tienen los controles es actuar sobre el comportamiento de las personas que realizan alguna de las actividades del proyecto o de los objetos físicos o financieros del proyecto. Un sistema de control eficaz es aquel que permite que una persona actúe cuando el sistema señala desviaciones o alteraciones de las metas o resultados propuestos.

Como el comportamiento de las personas no es uniforme, la señal de desviaciones puede no ser clara a la percepción de cada uno.


Por tanto se deben tener en cuenta alguno de los elementos que pueden influir tanto en la percepción de las señales como en la aceptación o no del sistema de control. Veamos cada uno:


 Uno de estos elementos es que la persona en cuestión **reconozca** los parámetros que se van a utilizar en la evaluación de un trabajo.

Los criterios de control deben tener sentido para la persona que realiza la actividad sujeto de control. **En primer lugar** deben estar expresados en término de actividades y tareas que se encuentren dentro de las que realiza la persona.

En segundo lugar, que esta persona sea la que influya directamente en el resultado obtenido.


En tercer lugar el resultado de alguna manera se debe poder medir o determinar, a partir de algunos parámetros, si esta bien o esta mal. Antes de realizar el trabajo de pintura se debe establecer, que los pintores tienen experiencia en la tarea que van a realizar, quienes se van a hacer responsables de la misma, y plantear qué se reconoce como un trabajo bien hecho y qué como un trabajo mal hecho, sino después se puede llegar a entrar a una discusión interminable.

 Otro de los elementos a considerar es la aceptación por parte de la(s) persona(s) involucradas de las metas establecidas. Ninguna meta o resultado puede ser impuesta, y además las metas deben ser vistas por la persona que las va a lograr como razonables, y que las puede llegar a alcanzar con esfuerzos de trabajo normales, dentro de las medidas aceptables de desempeño.

 Y finalmente, para la aceptación o rechazo del control se debe incorporar la participación de las personas involucradas en los parámetros de control a utilizar. Si a una persona le preguntamos cuando puede terminar un trabajo o una actividad y alcanzar la meta estipulada se va a obtener una fecha mas realista que si se le dice a la misma persona que tiene tres días para hacer un trabajo o una actividad determinada.

La participación le da sentido y hace legítimos los criterios que se hubieran establecidos y se tiene la garantía de que los criterios planteados han sido entendidos.

La participación es fundamental en todo proyecto, pasa por pensar a los recursos humanos como personas que son, como gente y respetarlos en ese sentido. No solo porque en todo proyecto cuanto mas personas piensen es mejor, sino también porque cuanto mas participen es mejor dentro de las obligaciones y responsabilidades de cada uno. Las personas no son robots, y además de pensar y hacer, también sienten y si se las respeta, se les habla y se les explica el sentido de la actividad o proyecto su participación va a ser más consciente, comprometida y responsable.

 No se debe olvidar como a menudo sucede que la participación también se debe dar en los resultados, en los éxitos, en los beneficios. Porque la gente esta cansada de que se socialicen las pérdidas y se privaticen los beneficios.

Subtema c. Evaluación Ex-post del proyecto

Cuando se realiza la evaluación de un proyecto se está pensando en la evaluación que se realiza antes de ejecutar el proyecto y de que este comience a operar.


Este tipo de evaluación toma la expresión latina **ex-ante** que significa **anterior o a priori**

Instituciones que realizan una cantidad importante de proyectos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) conocido generalmente como Banco Mundial (BM) realizan también evaluaciones una vez que los proyectos se han ejecutado y ha pasado cierto tiempo en operaciones para realizar un control sobre las operaciones realizadas y los resultados alcanzados y así compararlos con las metas y objetivos propuestos.

Este tipo de evaluación que implica la revisión y análisis sistemático de inversiones ya realizadas se denomina **ex-post o a posteriori (1)**.

(1) Este es el análisis que plantea Christopher Willoughby en "La experiencia del Banco (Mundial) en la evaluación ex-post de proyectos" en la Revista de Finanzas y Desarrollo de mayo de 1977.

A los organismos de financiamiento les interesa tres aspectos de la inversión, la eficacia, la rentabilidad y la economía o eficiencia.

 Pero fuera de los aspectos financieros existen otros aspectos que pueden haber tenido un impacto, ya sea positivo o negativo, que el proyecto pudo haber estimulado pero que no fueron previstos cuando se formuló el proyecto originariamente. Como el impacto en la distribución del ingreso o en los empleos de una región.



Veamos algunos ejemplos:


- La realización de caminos y mejores comunicaciones en una región pudo haber estimulado la emigración de población calificada y el ingreso de bienes de consumo sin que hubiera aumentado la producción local.
- La construcción de una represa generó enfermedades en la población circundante (mal de las represas y dengue) que tampoco estaban calculadas en el proyecto original y que significan un aumento importante en los gastos de salud de la región.

Cuando se analizan muchos proyectos y los tiempos mayores a los previstos en los procesos de ejecución y puesta en marcha se determina que gastar en la capacitación de los equipos administrativos y ejecutores del proyecto habría ahorrado tiempo y posiblemente costos. No tener en cuenta en proyectos agrícolas las variaciones atmosféricas implica generalmente una sobre estimación de los rendimientos.

El análisis **ex-post** de proyectos requiere que se definan en el momento de la formulación del proyecto las variables que van a ser analizadas posteriormente para ir acumulando periódicamente información sobre estas variables y disponer de la misma al momento en que se desarrolle la evaluación. Muchas evaluaciones ex-post no han podido ser realizadas por no contar con la información pertinente de variables claves.

La **evaluación ex-post** plantea para nosotros algo actitudinalmente difícil de realizar, evaluar lo pasado para analizar desviaciones o errores de los objetivos o metas originales para así corregirlos y avanzar. Se hace muy difícil aprender de los errores porque nuestra naturaleza hace que no

reconozcamos los errores. Si somos perfectos y no tenemos errores (porque aunque los cometamos, no los reconocemos) nunca vamos a poder aprender y superarlos. Se sigue entonces tropezando con la misma piedra dos veces, proceder que solo los humanos realizan.

 Esto va ligado al hecho de que se descalifique a alguien, a un plan o a un proyecto por que no nos gusta una palabra, una frase, o el 10 % del contenido. No se buscan los acuerdos sino los desacuerdos, no se buscan los aciertos sino los errores. Y por eso nadie quiere cometer ni reconocer errores porque si comete un error es automáticamente descalificado aunque el 90 % de lo que haya hecho esté bien.

En la medida en que la evaluación tenga por objeto principal aprender de la experiencia que se ha realizado, se debería analizar mas que los proyectos mismos el **proceso de toma de decisiones** realizado en cada una de las etapas que lo componen, el aprendizaje que se logre de ese proceso, será sin duda, un elemento importante en la confección de futuros proyectos en los que por lo menos no se cometerán los errores del pasado (2).

(2) Para un desarrollo mayor de este tema ver <http://www.iadb.org/cont/poli/OP-305.HTM> y para profundizar en temas de evaluación <http://www.iadb.org/cont/evo/SPBook/evavi.htm> y para la confección de indicadores de evaluación ver <http://www.iadb.org/cont/evo/SPBook/planifica.htm> y <http://www.iadb.org/cont/evo/SPBook/laevalua.htm>

Síntesis de la unidad

En esta unidad la N° 4 se han expuesto los pasos a dar para confeccionar un **plan de ejecución del proyecto** y su **puesta en marcha**, las formas de **supervisión** y **control** necesarios para un proyecto y las características de la **evaluación ex-post** de proyectos con lo que se completa el **Ciclo de Proyectos** iniciado en la unidad 2.

Para el proceso de ejecución de un proyecto es necesario organizar todos los aspectos, ya sean las construcciones, o adquisiciones de materiales e insumos, o la instalación de máquinas o equipos, o la capacitación o reformas en un plan de ejecución que contemple y ordene todas las actividades, obras y tareas necesarias para poder alcanzar los objetivos formulados.

El plan de ejecución se debe realizar de tal manera que tenga continuidad, sin interrupciones o problemas que puedan alterar el desarrollo de la ejecución del proyecto.

En esta etapa de ejecución es en la que se realizan la mayor parte de las inversiones. Para poder orientarlas adecuadamente se hace necesario ordenar en un plan o reunir en un esquema de desarrollo todos los recursos humanos, físicos o materiales y financieros que se van a utilizar y los tiempos o plazos en que se van a incorporar para disponer de una fecha de iniciación y de finalización del proyecto.

Se pueden ordenar las actividades en grupos tal que se realicen independientemente unas de otras, pero teniendo en cuenta que se efectúen los encadenamientos necesarios y se disponga a su vez de los elementos indispensables para que esos encadenamientos puedan realizarse adecuadamente y para ellos se describen los pasos a seguir.

Se presenta como ejemplo un proyecto de administración y modernización de los procesos de gestión en un municipio donde se plantean las actividades y el cronograma de ejecución.

Supervisión y control son dos elementos fundamentales para llevar a buen término la ejecución y puesta en marcha de un proyecto. Supervisión se refiere a la inspección general que se hace de un proyecto, control por otra parte son las acciones de verificación, comprobación, fiscalización, inspección y vigilancia sobre las actividades y tareas del proyecto.

Los controles pueden ser direccionales, aprobado-reprobado o pos-operacional. El control es un proceso dentro de las actividades administrativas que se realizan como las de planificación, organización y gestión donde cada actividad de un proyecto culmina con un resultado que se puede controlar. La actividad de control, entonces, debe poder medir los resultados alcanzados.

Cuando de los controles realizados surgen diferencias con los resultados o metas previstos, se deben tomar medidas correctivas sobre uno o ambos de estos dos elementos, los recursos que se han utilizado en la actividad o el proceso que se ha realizado.

Como la señal de desviaciones puede no ser clara a la percepción de cada uno, por tanto se deben tener en cuenta alguno de los elementos que pueden influir tanto en la percepción de las señales como en la aceptación o no del sistema de control. Ellos son, el **reconocimiento**, la **aceptación** y la **participación**.

Además de los controles y la supervisión que se deben realizar sobre actividades y tareas, los proyectos se pueden evaluar en sus posibilidades tanto a priori, ex-ante o como a posteriori o ex-post. Esta última evaluación se realiza especialmente por organismos internacionales una vez que los proyectos se han ejecutado y que ha pasado cierto tiempo en operaciones o funcionamiento para realizar un control sobre las operaciones realizadas y los resultados alcanzados y así compararlos con las metas y objetivos propuestos.

Palabras Clave

Ejecución de un proyecto	Puesta en marcha
Inversiones	Secuencias de actividades
Encadenamientos	Desagregar
Adquisición	Calendario de ejecución
Cronograma	Supervisión
Control	Control direccional
Participación	Ex-ante
Ex-post	Impacto
Variables	aprender
Error	Desvíos