

## Evaluación de proyectos

Tomando en cuenta la expansión comercial y la competencia que se genera a través de un mercado globalizado con demandantes cada vez más exigentes, es necesario asegurarse que la asignación de recursos o financiamiento sea capaz de cubrir las expectativas de todos los socios participantes. En ese sentido, la reducción de la incertidumbre en una oportunidad de negocio o la satisfacción de una necesidad, se consigue realizando una adecuada **Evaluación de Proyectos**.

Por ello, es de gran importancia conocer y comprender el *concepto* de **Evaluación de Proyectos** para aplicarlo en cada una de las etapas del estudio, debido a que este proceso juega un papel trascendente, al permitir realizar ajustes en el diseño y ejecución del proyecto, de tal forma que facilite el cumplimiento de las actividades programadas y el logro de los objetivos.

Por tal motivo, el presente artículo "*Concepto de Evaluación de Proyectos*" trata de reflejar en síntesis, un —extracto puro— de la experiencia de autores con amplia y reconocida trayectoria que plasmaron sus conocimientos en obras con alto valor didáctico.

Los conceptos utilizados con mayor frecuencia (por éstos autores) en la **Evaluación de Proyectos**, se presentan a continuación:

- La Evaluación de Proyectos se entenderá como un Instrumento o Herramienta que provee información a quien debe tomar decisiones de inversión [1].
- El proceso de Evaluación consiste en emitir un juicio sobre la bondad o conveniencia de una proposición, es necesario definir previamente el o los objetivos perseguidos [2].
- La Evaluación de Proyectos es un instrumento que ayuda a medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio del proyecto; para medir objetivamente las premisas y supuestos estas deben nacer de la realidad misma en la que el proyecto estará inserto y en el que deberá rendir sus beneficios [1].
- La evaluación busca cuantificar el impacto efectivo, positivo o negativo de un proyecto, sirve para verificar la coincidencia de las labores ejecutadas con lo programado, su objeto consiste en “explicar” al identificar los aspectos del proyecto que fallaron o no, si estuvieron a la altura de las expectativas. Analiza las causas que crearon ésta situación, también indaga sobre los aspectos exitosos, con el fin de poder reproducirlos en proyectos futuros, ya sean de reposición o de complementos [3].

- La evaluación de proyectos es un proceso que procura determinar, de la manera más significativa y objetiva posible, de la manera más significativa y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de actividades a la luz de objetivos específicos [4].
- La evaluación de proyectos surge de la necesidad de valerse de un método racional, que permita cuantificar las ventajas y desventajas que implica asignar recursos escasos, y de uso optativo a una determinada iniciativa, la cual necesariamente, deberá estar al servicio de la sociedad y del hombre que en ella vive [1].

En conclusión, la **Evaluación de Proyectos** es un proceso que permite emitir un juicio sobre la conveniencia del proyecto. Este criterio está presente en cada etapa del “Ciclo de proyecto”:

1ª Etapa:	Pre-inversión
2ª Etapa:	Inversión

Al igual que en las etapas, en cada fase se realiza una evaluación de acuerdo a sus características.

La etapa de Pre-inversión consta de las siguientes fases

1ª Etapa	1ª Fase	Concepción de la idea
1ª Etapa	2ª Fase	Perfil
1ª Etapa	3ª Fase	Pre-factibilidad (Estudio de Alternativas)
1ª Etapa	4ª Fase	Factibilidad (Ante- proyecto definitivo)

En la etapa de Inversión también se realiza el proceso de evaluar en cada una de sus fases.

La etapa de Inversión consta de las siguientes fases:

2ª Etapa	Diseño definitivo
----------	-------------------

Como se puede apreciar, el trabajo de evaluación se encuentra en todo momento, cada etapa tiene su forma de evaluar. En la etapa de Pre-inversión, la evaluación es realizada en las distintas fases, comenzando por la concepción de la idea y terminando en la factibilidad del proyecto. En esta etapa la Evaluación suele ser llamada "Evaluación Ex-Ante".

En la etapa de Inversión la Evaluación se da tanto en el Diseño definitivo como en el Montaje y Operación del proyecto. En esta etapa la Evaluación suele ser llamada "Evaluación Ex-Post".

El camino al éxito de nuestros proyectos, solo se conseguirá siendo imparciales a los datos o resultados que otorgue la Evaluación correspondiente, adicionalmente se necesita cambiar algunos paradigmas tradicionales y desarrollar un sistema de control adecuado, de este modo se conseguirá el éxito.

### **¿Qué es una *Evaluación de Proyectos*? Definición:**

La ***Evaluación de Proyectos*** es "*un instrumento o herramienta que genera información, permitiendo emitir un juicio sobre la conveniencia y confiabilidad de la estimación preliminar del beneficio que genera el Proyecto en estudio*".

En [gestión de proyectos](#), la *evaluación de proyectos* es un proceso estrepitoso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación.<sup>1</sup> Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos, los cambios realizados en la planificación o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

En una evaluación de proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos.<sup>2</sup> En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos.<sup>1</sup>

## Según el nivel de gestión

La evaluación de proyectos la podemos clasificar de la siguiente manera:

- **Política-Estratégica:** La parte política verá la parte social y política, su consistencia para trascender en el tiempo y que sea en cierta forma equitativa.
- **Administrativa:** En el caso administrativo, el fin siempre es la mayor racionalización de todos los recursos, el logro de sus planes, objetivos, metas, actividades, programas; expresión de la eficiencia y eficacia en su mayor expresión.
- **Técnica:** Lo técnico es una mezcla de lo anterior y lo propio, ya que incide hoy en día al mejor logro de los dos puntos anteriores, por el avance en los descubrimientos, su rapidez, medición y precisión. Ya dependerá de cada ciencia qué enfoque científico y técnico aplicarán.

## Según la naturaleza de la evaluación

La evaluación de proyectos puede ser vista de dos ópticas diferentes::

- **Evaluación privada:** Que incluye a la "evaluación económica" que asume que el proyecto está totalmente financiado con capital propio, por lo que no hay que pedir crédito, y por otro lado la evaluación financiera, que incluye financiamiento externo.
- **Evaluación social:** En la evaluación social, tanto los beneficios como los costos se valoran a precios sombra de eficiencia. Aquí interesa los bienes y servicios reales utilizados y producidos por el proyecto.

## Según el momento en que se realiza

La evaluación en el ciclo de proyectos.

Los distintos tipos de evaluación varían según el momento en que se realicen. Los tipos de evaluación son: *ex-ante*, *de proceso*, *ex-post* y *de impacto*.

- **Evaluación supervisada:** Se efectúa antes de la aprobación del proyecto y busca conocer su pertinencia, viabilidad y eficacia potencial. Este tipo de evaluación consiste en seleccionar de entre varias alternativas técnicamente factibles a la que produce el mayor impacto al mínimo costo.<sup>2</sup> Este tipo de evaluación supone la incorporación de ajustes necesarios en el diseño del proyecto, lo cual podría generar incluso el cambio del grupo beneficiario, su jerarquía de objetivos y el presupuesto.<sup>4</sup>
- **Evaluación de proceso, operativa, de medio término o continua:** Se hace mientras el proyecto se va desarrollando y guarda estrecha relación con el monitoreo del proyecto. Permite conocer en qué medida se van cumpliendo los objetivos (*Resultados* en caso de marco lógico); en relación con esto, una evaluación de este tipo debe buscar aportar al perfeccionamiento del

modelo de intervención empleado y a identificar lecciones aprendidas. Las fuentes financieras suelen requerir la realización de este tipo de evaluación para ejecutar los desembolsos periódicos.

- **Evaluación ex-post, de resultados o de fin de proyecto:** Se realiza cuando culmina el proyecto. Se enfoca en indagar el nivel de cumplimiento de los objetivos (*Propósito y Resultados* en caso de marco lógico) asimismo busca demostrar que los cambios producidos son consecuencia de las actividades del proyecto (exclusivamente o en interacción con otras fuentes); para esto suele recurrir a un diseño experimental. No sólo indaga por cambios positivos, también analiza efectos negativos e inesperados.
- **Evaluación de impacto:** Es la que indaga por los cambios permanentes y las mejoras de la calidad de vida producidos por el proyecto, es decir, se enfoca en conocer la sostenibilidad de los cambios alcanzados y los efectos imprevistos (positivos o negativos). En caso de diseño con marco lógico, se enfoca en la evaluación del *Fin* de la jerarquía de objetivos. Esta evaluación necesariamente debe ser realizada luego de un tiempo de culminado el proyecto y no inmediatamente éste concluya;<sup>5</sup> el tiempo recomendado para efectuar la evaluación de impacto es de 5 años.<sup>4</sup>

Cabe considerar que las evaluaciones *ex-ante* y *de proceso* son consideradas como **evaluaciones formativas** debido a que se producen mientras se da la preparación y/o ejecución del proyecto y sus conclusiones sirven para optimizar la ejecución del mismo; en tanto que las evaluaciones *de resultados* y *de impacto* vienen a ser **evaluaciones sumativas** que ocurren al culminar el proyecto e incluso un tiempo después de haber culminado, ocurriendo que sus conclusiones servirán para ser transferidas a otras experiencias pero ya no podrán tener una aplicación directa en el proyecto que ha concluido.<sup>6</sup>

Las evaluaciones *de resultados* y *de impacto* requieren asumir un diseño específico de investigación, como se verá más adelante.

## Crterios utilizados para evaluar proyectos

---

La evaluación de los proyectos, en sus distintos tipos, contempla una serie de criterios base que permiten establecer sus conclusiones. En función del campo, empresa u organización de que se trate, es que se emplearán una serie de criterios u otros que guarden relación con los objetivos estratégicos que se persigan.

No existen criterios únicos, por lo general los criterios surgen en función de la naturaleza de cada proyecto; sin embargo, en la mayoría de casos se toman en cuenta los siguientes cinco criterios definidos por la OECD para la cooperación internacional: la *pertinencia* ("relevance"), *eficacia* ("effectiveness"), *eficiencia* ("efficiency"), *impacto* ("impact") y *sostenibilidad* ("sustainability").

- **Pertinencia o relevancia:** Observa la congruencia entre los objetivos del proyecto y las necesidades identificadas y los intereses de la población e instituciones (consenso social). Se observa especialmente en la evaluación *ex-ante* pero también en los demás tipos de evaluación.
- **Eficacia:** Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención, tomando en cuenta su importancia relativa. Se observa en las evaluaciones de tipo continuas y *ex-post*.
- **Eficiencia:** Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en los resultados del proyecto. Este criterio es usual en el análisis costo-beneficio realizado en la evaluación *ex-ante*.

- **Impacto:** Efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no.
- **Sostenibilidad:** Medida en que los cambios logrados por el proyecto continúen y permanecen en el tiempo a favor de la población y/o las instituciones, una vez que la intervención ha finalizado. Suele considerarse en las evaluaciones de impacto.

Es fundamental considerar la evaluación desde las propias necesidades, y alcances de las acciones para con la población meta.

## Requisitos que debe cumplir una buena evaluación de proyectos

---

Toda evaluación debe cumplir algunos requisitos metodológicos para garantizar que la información que genere pueda ser usada en la toma de decisiones.<sup>110</sup> Así, se espera que todo proceso de evaluación sea:

- **Objetivo:** Debe medirse y analizarse los hechos definidos tal como se presentan.
- **Imparcial:** La generación de conclusiones del proceso de evaluación debe ser neutral, transparente e imparcial. Quienes realizan la evaluación no deben tener intereses personales o conflictos con la unidad ejecutora del proyecto.
- **Valido:** Debe medirse lo que se ha planificado medir, respetando las definiciones establecidas. En caso de que el objeto de análisis sea demasiado complejo para una medición objetiva, debe realizarse una aproximación cualitativa inicial.
- **Confiable:** Las mediciones y observaciones deben ser registradas adecuadamente, preferentemente recurriendo a verificaciones *in-situ*.
- **Creíble:** Todas las partes involucradas en el proyecto deben tener confianza en la idoneidad e imparcialidad de los responsables de la evaluación, quienes a su vez deben mantener una política de transparencia y rigor profesional.
- **Oportuno:** Debe realizarse en el momento adecuado, evitando los efectos negativos que produce el paso del tiempo.
- **Útil:** Debe ser útil y elaborarse en un lenguaje conciso y directo, entendible para todos los que accedan a la información elaborada, los resultados de una evaluación no deben dirigirse sólo a quienes tienen altos conocimientos técnicos sino que debe servir para que cualquier involucrado pueda tomar conocimiento de la situación del proyecto.
- **Participativo:** Debe incluirse a todos los involucrados en el proyecto, buscando reflejar sus experiencias, necesidades, intereses y percepciones.
- **Retroalimentador:** Un proceso de evaluación debe garantizar la disseminación de los hallazgos y su asimilación por parte de los involucrados en el proyecto (desde las altas esferas hasta los beneficiarios), para así fomentar el aprendizaje organizacional.

- **Costo/eficaz:** La evaluación debe establecer una relación positiva entre su costo (económico, de tiempo y recursos) y su contribución en valor agregado para la experiencia de los involucrados en el proyecto.