

## Evaluación de proyectos

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver una necesidad humana. Un proyecto es la fuente de costos y beneficios que ocurren en distintos periodos de tiempo, es decir, cuando se realiza un proyecto se asignan recursos (costos), para generar bienes o servicios que satisfacen necesidades (beneficios).

En gestión de proyectos, la evaluación de proyectos es un proceso 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. Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o 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. 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.

La evaluación de un proyecto es una herramienta, la cual al comparar flujos de beneficios y costos, permite determinar si conviene realizar un proyecto o no; es decir, si es o no es rentable, además si siendo conveniente debe postergar su inicio. Al evaluar se debe decidir cuál es el tamaño más adecuado del proyecto.

La evaluación de un proyecto es el proceso de identificar, cuantificar y valorar los costos y beneficios que se generen de éste en un determinado periodo de tiempo. Siendo su objetivo determinar si la ejecución del proyecto es conveniente para quien lo lleve a cabo.

Los estudios de mercado, los técnicos y los económicos entregan la información necesaria para estimar los flujos esperados de ingresos y costos que se producirán durante la vida útil del proyecto en cada una de las alternativas posibles.

La evaluación de proyectos sólo considerará los flujos de beneficios y costos reales atribuibles al proyecto. Cabe señalar que al realizar la evaluación de un proyecto no deben tomarse en cuenta los flujos pasados ni las inversiones existentes.

En presencia de varias alternativas de inversión, la evaluación de proyectos es un medio útil para fijar un orden de prioridad entre ellas, seleccionando los proyectos más rentables y descartando los que no lo son con el fin de llegar a una eficiente asignación de recursos.

### Tipos de evaluación

1. Según el nivel de gestión
  - a) Política-Estratégica: la parte social y política y su consistencia para trascender en el tiempo y que sea en cierta forma equitativo.
  - b) Administrativa: la racionalización de todos los recursos, el logro de sus planes, objetivos, metas, actividades, programas.
  - c) 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.

## 2. Según la naturaleza de la evaluación

- a) Evaluación privada: Que incluye a la evaluación económica, la cual 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.
- b) Evaluación social: Aquí interesan los bienes y servicios reales utilizados y producidos por el proyecto.

## 3. Según el momento en que se realiza

- a) Evaluación *ex-ante*: 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. 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.
- b) 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 viene vieniendo alcanzando los objetivos
- c) 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.
- d) 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 de que éste concluya; el tiempo recomendado para efectuar la evaluación de impacto es de 5 años.

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.

## **Criterios utilizados para evaluar proyectos**

- a) 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).
- b) Eficacia: Es el grado en que se han cumplido los objetivos.
- c) Eficiencia: Indica el modo en que se han organizado y empleado los recursos disponibles en la implementación del proyecto.
- d) Sostenibilidad: Establece que es la medida en que la población y/o las instituciones mantienen vigentes

los cambios logrados por el proyecto una vez que éste ha finalizado.

### **Requisitos que debe cumplir una buena evaluación de proyectos**

- a) **Objetivo:** Deben medirse y analizarse los hechos definidos tal como se presentan.
- b) **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.
- c) **Válido:** 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.
- d) **Confiable:** Las mediciones y observaciones deben ser registradas adecuadamente
- e) **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.
- f) **Oportuno:** Debe realizarse en el momento adecuado, evitando los efectos negativos que produce el paso del tiempo.
- g) **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 tener conocimiento de la situación del proyecto.
- h) **Participativo:** Deben incluirse a todos los involucrados en el proyecto, buscando reflejar sus experiencias, necesidades, intereses y percepciones.
- i) **Retroalimentador:** Un proceso de evaluación debe garantizar la diseminación 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.
- j) **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.

### **Preparación de proyectos**

Preparar un proyecto significa la construcción de un flujo de costos y beneficios durante el horizonte de evaluación. Este flujo tendrá como base la realización de los siguientes cinco estudios: de mercado, técnico, ambiental, legal y económico.

- a) **Estudio de mercado:** Se analiza el comportamiento histórico de la demanda, oferta y precios de los bienes y servicios involucrados en el proyecto.
- b) **Estudio de factibilidad técnica:** Se detallan y cuantifican los costos de inversión, mantenimiento y operación de la alternativa seleccionada. Además, se verifica si la tecnología es la más adecuada para llevar a cabo el proyecto.

- c) Estudio de factibilidad ambiental: Se determina el impacto, negativo o positivo, y las acciones para prevenir o mitigar cualquier efecto adverso que el proyecto provoque en el ambiente. Asimismo, se determina si el proyecto se puede ejecutar aún con los efectos que éste cause.
- d) Estudio de factibilidad legal: Se verifica que las acciones del proyecto estén dentro del marco jurídico vigente y por consiguiente, puedan llevarse a cabo.
- e) Estudio económico: Se determina la conveniencia económica de llevar a cabo la alternativa seleccionada, mostrando los riesgos posibles de su ejecución.

### **Metodología general para la evaluación de proyectos**

- a) Definir la situación actual  
El objetivo de definir la situación actual es presentar la problemática por la que se está proponiendo un proyecto. Para ello, es muy importante estimar correctamente la oferta y la demanda actual, con las que se podrá realizar un diagnóstico de la situación actual (de este diagnóstico debe surgir la problemática). Se deben presentar e integrar a la situación actual, todas las optimizaciones posibles, con el fin de no atribuir al proyecto beneficios que no le corresponden. Las optimizaciones son inversiones menores o medidas administrativas que reducen la problemática a resolver.
- b) Determinar la situación sin proyecto  
Una vez que se optimiza la situación actual se tiene la situación sin proyecto, la cual debe proyectarse en un periodo de tiempo con base en la información histórica que se tenga y considerando los impactos tanto en la oferta y la demanda que puedan tener otros proyectos en construcción o con presupuesto asignado.
- c) Determinar la situación con proyecto  
En esta situación se debe realizar la descripción del proyecto, enfatizando las principales acciones que se llevarán a cabo para resolver la problemática u oportunidad de negocio planteada, así como el impacto que representará en la oferta relevante para el proyecto. Determinada esta situación, se proyecta en el horizonte de evaluación para compararla con la situación sin proyecto y así, calcular los costos y beneficios que se generan por realizar el proyecto.
- d) Evaluar el proyecto  
La evaluación es identificar, cuantificar y valorar los costos y beneficios que genera un proyecto a lo largo del horizonte de evaluación. En una evaluación social se identifican costos y beneficios que pueden ser directos, indirectos, externalidades e intangibles. La identificación es el paso más importante en la evaluación de un proyecto, ya que es la base sobre la cual se determina si es conveniente su realización, por lo que se debe tener cuidado de no asignar beneficios que no le correspondan. Al identificarse los costos y beneficios, se cuantifican en las unidades más convenientes.

En resumen la evaluación de proyectos pretende abordar el problema de la asignación de recursos en forma explícita, recomendando a través de distintas técnicas que una iniciativa se lleve a cabo por sobre otras alternativas de proyectos.