



NACIONES UNIDAS

CONSEJO  
ECONOMICO  
Y SOCIAL



LIMITADO

ST/ECLA/Conf.30/L.13  
14 de febrero de 1968

ORIGINAL: INGLES  
ESPAÑOL

SEMINARIO SOBRE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS  
DE LA EJECUCION DE PLANES DE DESARROLLO

Organizado por las Naciones Unidas, a través  
de la Comisión Económica para América Latina,  
el Instituto Latinoamericano de Planificación  
Económica y Social, la División de Administración  
Pública y la Oficina de Cooperación Técnica de  
la Sede Central

Santiago de Chile, 19 al 28 de febrero de 1968

Punto III b) del temario provisional

ALGUNOS ASPECTOS DE LA ADMINISTRACION DE PROYECTOS EN EL  
MARCO DE LA PLANIFICACION DEL DESARROLLO

Trabajo presentado por la  
División de Administración Pública de las Naciones Unidas

## INDICE

	<u>Página</u>
ALGUNOS ASPECTOS DE LA ADMINISTRACION DE PROYECTOS EN EL MARCO DE LA PLANIFICACION DEL DESARROLLO .....	1
Los proyectos como instrumento del desarrollo y de la planificación del desarrollo .....	1
Fases de los proyectos de desarrollo .....	3
Concepción .....	4
Formulación .....	8
Fase de análisis y evaluación .....	13
Ejecución .....	19
Información y transmisión .....	23
Evaluación de resultados .....	27

ALGUNOS ASPECTOS DE LA ADMINISTRACION DE PROYECTOS EN EL  
MARCO DE LA PLANIFICACION DEL DESARROLLO

Los proyectos como instrumento del desarrollo y de la planificación del desarrollo

1. El mejoramiento de la administración de proyectos puede contribuir apreciablemente al proceso de desarrollo nacional, ya se consideren los proyectos como segmentos de un plan integrado de desarrollo económico y social, ya como esquemas aislados para alcanzar propósitos específicos.
2. Los proyectos del sector público son un elemento primordial de los programas de desarrollo nacional de muchos países. Pese a que son más frecuentes en actividades como construcción, transporte, industrias y desarrollo de recursos, se les utiliza en casi todos los sectores. Los proyectos pueden ser grandes o pequeños, de alcance limitado o amplio, con gran densidad de capital o con gran densidad de mano de obra; pueden estar orientados a la producción o a la solución de problemas, pueden afectar a un solo sector o a varios sectores; pero todos tienen algunas características comunes. Primero, hacen hincapié, no en metas remotas, sino en las más inmediatas, y tienen por fin reunir recursos y elaborar métodos para alcanzar metas determinadas; por definición, los proyectos están orientados a la acción. Segundo, los proyectos son esencialmente no repetitivos; la médula del concepto de proyecto es su aplicación a las actividades no rutinarias de una organización o de un organismo de gobierno para darles relieve e intensificar la acción. Estas dos características hacen que los proyectos generalmente necesiten arreglos administrativos especiales para alcanzar sus objetivos específicos. Esos arreglos especiales pueden incluir la creación de nuevas estructuras orgánicas, nuevas combinaciones de organizaciones existentes y la reforma profunda de la organización y administración. Los proyectos suelen involucrar actividades distintas, pero interdependientes y con estrechas relaciones recíprocas, que deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos que dieron origen al proyecto. Para ello es preciso coordinar un gran número de elementos, lo que tal vez obligue a crear un nuevo nivel administrativo, o por lo menos, a asignar con claridad,

/dentro de

5. En los análisis siguientes se usa el término "proyecto" como concepto genérico. No se intenta clasificar los proyectos en categorías ni señalar los requisitos administrativos especiales de diferentes tipos de proyectos, sino que, por el contrario, se hace hincapié en sus elementos administrativos comunes, sin considerar su tamaño, sector o naturaleza. Guardando las diferencias, estos elementos administrativos deberían ser aplicables a todos los proyectos.

#### Fases de los proyectos de desarrollo

6. Los proyectos de desarrollo tienen varias fases, que pueden definirse de modo general en la siguiente forma:

- a) Concepción;
- b) Formulación;
- c) Análisis y evaluación;
- d) Aprobación;
- e) Ejecución;
- f) Información y transmisión;
- g) Transición a la administración ordinaria (de la actividad en marcha);
- h) Evaluación de resultados.

Las distintas fases de los proyectos no son necesariamente sucesivos, Dos o más de ellas pueden ser simultáneas y ejercer influencias recíprocas, como sucede en la mayoría de los casos. Sin embargo, para analizar la administración de los proyectos de desarrollo conviene discutirlos separadamente, para sacar a luz sus problemas institucionales y administrativos específicos. Algunos de los elementos administrativos e institucionales afectan a todas las fases de la administración de proyectos, pero otros afectan exclusivamente a una fase determinada. La programación cronológica de las distintas fases plantea problemas difíciles. Es posible que las diferentes fases de un proyecto deban encomendarse a distintas organizaciones, lo que obliga a distribuir tareas y adoptar disposiciones administrativas adecuadas para ejecutarlas, y a coordinar todas esas tareas para alcanzar los objetivos señalados. Por lo tanto, los aspectos administrativos de los proyectos de desarrollo pueden entenderse mejor analizándolos por fases en el marco del proyecto global.

/Concepción

10. La falta de proyectos bien concebidos dificulta también todo el proceso de planificación nacional. Sin proyectos, la planificación seguirá siendo demasiado general y agregativa como para poder verificar su validez y proporcionar una base concreta para aplicarla. El proceso nacional de planificación, por lo menos en términos ideales, implica decidir entre usos optativos de recursos para alcanzar objetivos deseados con el coeficiente más alto posible de costo-beneficio. La planificación económica agregativa y la programación económica son ejercicios básicos para este fin. Los proyectos de desarrollo pueden proporcionar la información necesaria para que esos ejercicios adquieran utilidad práctica. Según el Manual de proyectos de desarrollo económico, los proyectos constituyen "un eslabón en el proceso de aproximaciones sucesivas que implica la técnica de la programación y un elemento importante relacionado con los requisitos de flexibilidad y revisión continua del programa."<sup>1/</sup> La planificación global necesariamente incluye algunas hipótesis burdas sobre los probables resultados. La formulación de proyectos puede proporcionar información que permita verificar las hipótesis, analizando la disponibilidad de los recursos que pueden usarse para fines específicos, así como la validez de los resultados previstos.

11. Es preciso tener presente que la formulación de proyectos es a menudo un ejercicio caro, especialmente si se refiere a las industrias de desarrollo de recursos y al transporte. Y también son caros los estudios preliminares de proyectos. De un lado, para que la planificación global se base en proyectos bien concebidos habrá que preparar un número de proyectos muy superior al que se incluirá en el plan de desarrollo. El número de variables y posibilidades en la utilización efectiva de recursos para el desarrollo nacional es tan grande, que la preparación de proyectos para permitir una selección puede transformarse, teóricamente, en un ejercicio sin fin. De otro lado, esta preparación da realismo y validez a la planificación nacional, y proporciona materiales para construir el edificio

---

<sup>1/</sup> Manual de proyectos de desarrollo económico (Publicación de las Naciones Unidas, No. de venta: 58.II.G.5), p.11.

desarrollo son ahora actividades reconocidas de muchas industrias de esos países, y están transformándose en factores determinantes del valor de las acciones de las sociedades en las economías de libre empresa. Bajo distintos nombres, los departamentos de investigación y desarrollo se están convirtiendo también en elemento principal de los asuntos públicos no industriales. La necesidad de preparar dependencias gubernamentales para desempeñar estas funciones es muy marcada en los países en desarrollo que tratan de acelerar su avance económico y social a través del uso planificado de sus recursos.

15. La disponibilidad de proyectos bien concebidos y la iniciación simultánea de su formulación con la formulación de los planes aumentará su viabilidad. Al aprobarse un plan debería haber ya un número suficiente de proyectos preparados para la ejecución. Al respecto, cabe destacar que la relación entre la planificación y la ejecución no es de secuencia, sino cíclica. Los proyectos son un eslabón del proceso de planificación del desarrollo, que incluye la formulación de planes y su realización. La relación entre la planificación global y los proyectos es un factor estratégico que no ha recibido la atención que merece, y que debe conocerse y reflejarse en la administración del desarrollo. Entre otras cosas, esta relación subraya la naturaleza cooperativa de la planificación, en la que los organismos de planificación central y los organismos encargados de sectores, programas y proyectos específicos tienen que participar activamente. De esto se desprende la necesidad de crear capacidad de planificación y programación en las dependencias y organismos de gobierno. Las dependencias en las que recae el mayor peso de las actividades de desarrollo (por ejemplo, industria, transporte, agricultura, salud y educación) deben tener una organización y un personal técnico calificado capaces de identificar, evaluar y preparar proyectos viables, y de administrarlos con eficacia luego de su aprobación. No parece descaminado decir que tal vez parte de las deficiencias de los planes actuales nacen de un excesivo hincapié en los organismos de planificación central, y una atención suficiente a la planificación en las dependencias y al reconocimiento de la planificación como tarea esencial de la administración en todos los niveles.

19. El primer problema que se plantea en la fase de formulación es el de decidir el alcance que se le dará. La formulación completa del proyecto incluiría la preparación de un prospecto detallado en el que se expondrían los aspectos económicos, técnicos, financieros, orgánicos y administrativos. Este prospecto delinearía las diferentes actividades necesarias para ejecutar el proyecto, así como los plazos requeridos; para ello habría que identificar y tener en cuenta las interdependencias temporales. Otro procedimiento sería el de ir exponiendo los diferentes aspectos del proyecto a medida que se vaya necesitando. Por ejemplo, para presentar el proyecto ante el organismo planificador, podrían exponerse solamente sus aspectos económicos. Una vez aprobado por este organismo, se prepararía el proyecto para su consideración desde el punto de vista presupuestario. En seguida vendría la preparación técnica del proyecto, y terminadas estas etapas, se considerarían las necesidades administrativas para su realización. Los partidarios de este método estiman que, de postergarse la preparación del proyecto hasta contar con todas las informaciones pertinentes, su aprobación y ejecución sufrirían grandes demoras. A esto se opone el argumento de que la formulación completa, que obliga a preparar información sobre todos los aspectos de un proyecto en forma simultánea e integrada, toma algún tiempo al comienzo, pero reduce las demoras en las fases siguientes, permite aprovechar mejor los recursos escasos y disminuye el peligro de errores.

20. Parte del problema reside en la forma que se da al prospecto. Con frecuencia la información sobre un proyecto se prepara y presenta para un fin específico y sólo abarca determinados aspectos, de modo que no puede utilizarse en otras etapas sin darle nueva forma y complementarla con otros datos. Lo ideal sería que la presentación del proyecto sirva a los planificadores económicos, técnicos y del medio físico y también a los administradores y directores de presupuesto. Por lo tanto, es preciso encontrar una forma de presentación cuya utilidad sea múltiple, o que, por lo menos, permita utilizar las informaciones disponibles en operaciones subsiguientes.

resuelve encomendar el proyecto a un organismo nuevo? Habrá que decidir respecto a la categoría y cantidad de personal necesario, su disponibilidad y forma de contratación, la capacitación en especialidades escasas y todas las materias relacionadas con la administración de personal. La capacitación es un factor de importancia y debe incluirse en la formulación de proyectos, especialmente en proyectos grandes que ocuparán mucho personal científico, técnico y administrativo calificado. El análisis oportuno de las necesidades de mano de obra permitiría tomar disposiciones para capacitar el personal necesario. La ejecución de proyectos de mucha especialización técnica podría contratarse con firmas consultoras.

23. También se plantean problemas administrativos de importancia en la programación cronológica de las actividades del proyecto, el abastecimiento de insumos, la coordinación con otras actividades conexas y el establecimiento de un sistema de revisión y evaluación de la marcha de los trabajos. Una planificación cuidadosa de estos aspectos no sólo eliminará demoras sino que permitirá aprovechar con eficiencia los recursos escasos.

24. Los estudios de factibilidad en la esfera de la industria, el desarrollo de recursos y el transporte, que a menudo se encomiendan a firmas consultoras, generalmente se refieren sólo a la factibilidad técnica y económica. Ha llegado el momento de considerar en ellos la factibilidad administrativa, y de examinar los problemas de administración que se han expuesto, incluida la disponibilidad de personal técnico y administrativo.

25. Los proyectos suelen ser formulados por un organismo y ejecutados por otro, especialmente cuando la formulación se encarga a una firma consultora. En estos casos, convendría que el organismo ejecutor del proyecto participe también en su formulación. Algunas organizaciones acostumbran nombrar un administrador del proyecto, que participa tanto en su formulación como en su ejecución; ésto permite, de una parte, que el administrador exponga desde el comienzo consideraciones relativas a la ejecución, y de otra, que comprenda mejor los múltiples aspectos del proyecto.



### Fase de análisis y evaluación

27. Esta es una de las fases más discutidas de la administración de proyectos. La disciplina económica ha aportado mucho a la metodología del análisis y la evaluación. El análisis de insumo-producto, los coeficientes de costo-beneficio y los estudios de mercado son ahora instrumentos reconocidos de la gestión administrativa. En realidad, el concepto de proyecto ha sido analizado y discutido por los economistas más que por cualquiera otro grupo, lo que ha llevado inevitablemente a darle una definición económica. Según esa definición, el concepto de proyecto se aplica a las proposiciones de inversión de capital y a su análisis económico con el fin de elegir entre ellas. El Manual de proyectos de desarrollo económico, por ejemplo, define los proyectos como "el conjunto de antecedentes que permite estimar las ventajas y desventajas económicas que se derivan de asignar ciertos recursos de un país para la producción de determinados bienes o servicios".<sup>2/</sup>

28. Desde el punto de vista de la planificación global, esta definición parece lógica. Por otra parte, la mayoría de los principales proyectos reciben ayuda financiera y préstamos de instituciones crediticias internas o externas; los bancos (nacionales e internacionales) y la mayoría de los organismos que prestan ayuda normalmente prefieren financiar proyectos concretos, de modo que la posibilidad de obtener financiamiento se convierte en una consideración primordial del análisis. La evaluación de proyectos para determinar sus posibilidades de obtenerlo tal vez incluya a algunas consideraciones administrativas, pero limitadas comúnmente sólo a algunos aspectos de los problemas de administración.

29. En nuestra opinión, el análisis y la evaluación de proyectos desde el punto de vista económico y técnico son de importancia esencial para decidir la asignación de recursos, pero el aspecto administrativo tiene igual importancia. Puesto que los estudios globales de factibilidad de un proyecto generalmente no incluyen estudios de factibilidad administrativa, los encargados de analizar y evaluar el proyecto que se presenta

---

<sup>2/</sup> Manual de proyectos de desarrollo económico, op. cit., p.3.

33. Los problemas administrativos que surgen en los proyectos deben considerarse en relación con las condiciones administrativas generales. Si no se analizan los efectos administrativos del proyecto en los problemas y necesidades globales de la administración, se corre el peligro de desarticular los recursos administrativos y de asignarlos de manera despareja a los distintos sectores. Por su naturaleza, los proyectos tal vez obtengan preferencia, restando así personal calificado y liderazgo administrativo al resto de la administración. Una situación de esta índole podría terminar perjudicando al propio proyecto. De otro lado, a veces la administración del proyecto puede servir como "isla de excelencia" que irradie influencia bienhechora y genere reformas administrativas generales. No es posible generalizar al respecto, excepto para decir que estos factores deben tomarse en cuenta en el análisis.

34. Evaluar y analizar proyectos es un trabajo especializado, especialmente en el campo de la industria, el aprovechamiento de recursos naturales y las obras públicas de gran envergadura. Para analizar y evaluar este tipo de proyectos se necesitan administradores, economistas, ingenieros y otros especialistas muy calificados. Comúnmente, las organizaciones actuales no están en condiciones de proporcionar todos estos técnicos para evaluar el proyecto, de modo que urge crear organizaciones y capacitar personal para desempeñar estas importantes funciones.

35. Todo anteproyecto debe ser aprobado por la autoridad o autoridades competentes antes de iniciar su ejecución. A veces es necesario obtener la aprobación de varios organismos (como dependencias administrativas interesadas en la actividad a la que afecta el proyecto, el organismo de planificación, autoridades de presupuesto, el gabinete u otro órgano ejecutivo similar, y los órganos legislativos). También suele suceder que las diferentes fases del proyecto deban hacerse aprobar en relación con diferentes procesos globales de la administración. Por ejemplo, los proyectos aprobados en principio como parte de la formulación de un plan nacional o sectorial tal vez deban ser aprobados posteriormente para su inclusión en el plan de desarrollo anual y en el presupuesto anual. Asimismo, los aspectos jurídicos, financieros, técnicos y administrativos de los proyectos

/tal vez

preferencia refleja las deficiencias de la organización y del proceso de identificación y análisis de las opciones. Los proyectos basados en la exportación necesitan un mayor insumo de estudios de mercado, y lo mismo sucede con los proyectos que se basan en la ampliación de la demanda interna. Asimismo, los proyectos que se apoyan en las ventajas comparativas de la dotación de recursos necesitan un estudio adecuado de la maquinaria. Estas deficiencias en los mecanismos para buscar nuevas oportunidades de inversión limita las opciones; los proyectos de sustitución de las importaciones y los proyectos estratégicos desde el punto de vista político suelen no encontrar auténtica competencia en proyectos "economicos" bien concebidos.

40. Sometidas a múltiples presiones para acelerar su acción, las autoridades que aprueban proyectos a menudo deben tomar decisiones apresuradas. Generalmente se acepta el segundo o tercero de los mejores conjuntos optativos de proyectos. Al mismo tiempo, el organismo de planificación central o de presupuestos quizá halle que, desde el punto de vista político, es difícil poner en tela de juicio los beneficios para el desarrollo del conjunto de proyectos presentados por algún ministerio o dependencia gubernamental. Las muchas tensiones que se observan entre los organismos centrales y los ministerios o dependencias confirman lo delicado de estos problemas.

41. El proceso de aprobación que se examina en los párrafos anteriores puede mejorar considerablemente articulando las operaciones para alcanzar las distintas metas nacionales. Esta tarea no es fácil, en especial porque a veces existen metas contrapuestas que es necesario conciliar. No obstante, la exposición clara de los criterios para seleccionar proyectos mejorará apreciablemente el proceso de aprobación, por lo menos para los proyectos más grandes.

42. En cuanto al procedimiento, conviene organizar el proceso de aprobación de modo que requiera el mínimo de tiempo, pero sin sacrificar la consideración detenida de todos los aspectos por los organismos de aprobación. En muchos países ha resultado útil la designación de grupos de trabajo integrados por representantes de todas las dependencias que

/participan en

## Ejecución

46. En secciones anteriores, especialmente en las que tratan de la formulación, evaluación y análisis, se señalaron algunos de los factores administrativos que influyen en la ejecución de proyectos. Sin pormenorizar respecto a la ejecución, este examen se limitará a algunos problemas administrativos de importancia que merecen considerarse especialmente, con el fin de que los proyectos puedan ejecutarse con rapidez y eficiencia. Esta rapidez y eficiencia son precisamente el criterio básico para orientar las disposiciones administrativas.

47. El problema principal se refiere a la organización que ejecutará el proyecto, que puede ser a) una organización existente o nueva sin una unidad especial dedicada al proyecto; b) una nueva unidad especial creada en una organización existente; c) un nuevo organismo gubernamental, o d) contratistas. A veces habrá que dividir el proyecto para su ejecución entre organismos gubernamentales antiguos o nuevos y contratistas. Estos arreglos dependerán en parte de la naturaleza del proyecto, y en parte del mecanismo administrativo existente (disponibilidad de personal y grado de eficiencia de las organizaciones existentes). Todas las modalidades de ejecución presentan algunos elementos comunes en cuanto a la administración global del proyecto, pero cada una de ellas plantea distintos problemas.

48. Si el trabajo se entrega a contratistas, las dependencias gubernamentales correspondientes deberán establecer y administrar un sistema de contrataciones. El uso de contratos es muy frecuente en los programas industriales y de obras públicas de los países con economía mixta. La administración de contratos es un tema técnico muy complejo. Ciertos países en vías de desarrollo pueden haberla empleado para algunos fines, pero la magnitud y complejidad actual de los proyectos de desarrollo exige simplificar los procedimientos de contratación y fortalecer en las dependencias gubernamentales la capacidad de administrar con eficacia un sistema de contratos para ejecutar proyectos de gran envergadura.

49. Si se decide encomendar el proyecto a un organismo gubernamental nuevo, habrá que determinar el tipo de organismo que deberá crearse, el grado de autonomía que deberá dársele, el grado de independencia con respecto a las

personal. Como el administrador del proyecto será responsable de sus resultados, es justo que tenga autoridad para formar su propio equipo administrativo, sin apartarse de las normas generales establecidas por el gobierno. Si la selección la hace un organismo central de personal, el administrador debe, por lo menos, participar en la de su equipo. (Actualmente, se acostumbra designar a un técnico o a un ingeniero como administrador de proyectos técnicos o de ingeniería. Los administradores que sólo tienen experiencia técnica bien pueden carecer de la capacidad administrativa para dirigir adecuadamente un proyecto. Y aún teniendo esa experiencia, pueden carecer de la preparación y actitud apropiadas para realizar un proyecto con rapidez y eficiencia. Sería muy útil por lo tanto, que todos los administradores de proyectos estuviesen capacitados en técnicas administrativas. Cabe señalar al respecto que los administradores de proyectos deben ser personas dinámicas, orientadas al desarrollo y capaces de lograr que las cosas se hagan con rapidez y eficiencia.)

52. La primera tarea del equipo administrativo es la de preparar un plan detallado de organización y administración, que incluya lo siguiente: programación cronológica, presupuestos, contratación de personal, evaluación constante, información, planificación para encarar contingencias y la etapa final de transición. La mayoría de los problemas que se plantean en la ejecución de un proyecto se deben a deficiencias de los planes iniciales. En muchos casos se ha descubierto que los atrasos en los trabajos se deben a la falta de una subdivisión detallada y realista de las actividades necesarias para realizar el proyecto, a no haberse fijado plazos realistas y a no haberse determinado la trayectoria crítica para la ejecución del proyecto.

53. Algunas de las técnicas administrativas se prestan mucho para la administración de proyectos y pueden aplicarse fácilmente para remediar las deficiencias mencionadas. Entre éstos cabe mencionar el análisis reticular (network analysis).<sup>5/</sup> Este análisis y sus diferentes variaciones,

---

<sup>5/</sup> Véase la definición en el párrafo 54.

55. Durante la realización de los proyectos de desarrollo es preciso encarar frecuentes demoras y estrangulamientos. En general, los costos reales (en especial los sociales) de los frecuentes atrasos no se consideran o se consideran poco. Comúnmente, el examen de estas demoras tiene por objeto determinar culpas y fijar responsabilidades, y a ellos se responde casi siempre echando la culpa a otros, adoptando actitudes defensivas y buscando explicaciones justificativas.

56. De los proyectos realizados por muchas de las organizaciones existentes, algunos han ido mal sólo porque en su realización intervienen muchas dependencias gubernamentales. Habitualmente, la responsabilidad global por tales proyectos recae en un solo ministerio. Sin embargo, a veces esto causa resistencias o debilita la cooperación de otros ministerios. Cualquiera sea la situación del nuevo proyecto, la falta de coordinación y cooperación puede aislarlo de los servicios auxiliares de los ministerios u organismos interesados. En situaciones como ésta ha dado buenos resultados el uso ocasional de personal interdepartamental.

57. Además de los factores que derivan de las relaciones entre dependencias y organismos, en la administración de proyectos influye el medio administrativo, político y social por cuanto, por un lado, el proyecto debe extraer sus insumos de ese medio, y por el otro debe entregar un producto que ese medio considere aceptable. El medio administrativo de un proyecto (es decir, las prácticas nacionales en materia de legislación, administración, presupuesto y personal) tienen influjo directo en sus resultados. En la administración de proyectos, el espíritu de iniciativa y el liderazgo pueden resolver algunos de los problemas que crea el marco administrativo, pero éste siempre influirá en los resultados. Puesto que el medio influye inevitablemente en la administración de proyectos, es preciso considerar los factores ambientales al planificar la realización de los proyectos.

#### Información y transmisión

58. Es indispensable establecer un sistema de información y transmisión para realizar con éxito un proyecto y permitir su control por niveles administrativos más altos, que a su vez quizá tengan que informar a órganos legislativos. El sistema de información debe servir varios propósitos, y

/lo que

61. Se puede abusar del sistema de información exigiendo informaciones con excesiva frecuencia, lo que obliga al operativo a dedicar gran parte de su tiempo a preparar tales informes. Los órganos legislativos, organismos de planificación, ministerios de presupuesto, oficinas de estadística, institutos de investigación, bancos centrales, ministerios del trabajo, así como los organismos de ayuda y financiamiento, suelen solicitar informes periódicos separados. Con frecuencia esos informes se duplican, sin proporcionar toda la información necesaria. El análisis constante de los procedimientos de información y la coordinación de las necesidades de información de los distintos organismos puede simplificar el sistema y contribuir a aprovecharlo mejor.

62. Cabe mencionar especialmente una de las técnicas de información para fines administrativos: el establecimiento de una sala de control central que pueda utilizarse para los distintos proyectos y para programas más amplios. En la sala se muestra visualmente el programa cronológico y la magnitud de las actividades del proyecto. Se indican las necesidades y su distribución cronológica, la disponibilidad prevista de insumos, la tasa prevista de utilización de los insumos, y las metas fijadas. Contra este fondo se muestra el avance real, sobre la base de los informes del personal operativo. Si estas salas se mantienen al día, permiten que los administradores identifiquen los problemas y tomen disposiciones para solucionarlos. La concepción y uso de un sistema de información combinado con la sala de control central será útil para la administración y la delimitación de responsabilidades.

63. Algunos proyectos, en su mayoría pertenecientes a la esfera de la industria y el desarrollo de recursos (y especialmente los que toman la forma de empresas públicas), seguirán funcionando como organizaciones independientes después de la transición desde la etapa de proyecto o de creación de instituciones a la de operación normal; esta transición es entonces comparativamente fácil, pero también plantea muchos de los problemas que se analizan en los párrafos siguientes. Otros proyectos, en cambio, una vez concluidos deben integrarse al sistema administrativo ordinario. Esta

/transición es

67. Cuando un proyecto terminado entra en funcionamiento, suelen descubrirse algunas deficiencias en los equipos, que es necesario eliminar. También puede ocurrir que, por circunstancias imprevistas, sea necesario efectuar algunos ajustes para hacer uso óptimo de los equipos en el proyecto. Si para hacer frente a estas contingencias es preciso recurrir a procedimientos complicados (por ejemplo, obtener autorización de distintos organismos), la puesta en marcha del proyecto puede retrasarse considerablemente. Dar solución expedita a tales contingencias debe ser parte integral de la etapa de ejecución del proyecto, con el fin de evitar dificultades posteriores.

68. De la corta experiencia en administración de proyectos dentro del marco de la planificación del desarrollo se desprende también que a veces las autoridades encargadas de realizar proyectos no toman disposiciones para la conservación de los activos después de su creación. Esto puede suceder con más frecuencia con respecto a edificios y otras obras públicas en sectores como salud, educación y recreación. La falta de disposiciones para mantener esos bienes puede hacer que se deprecien con rapidez. Al mismo tiempo, esta falta quizá indique deficiencias en las estimaciones financieras que se usaron para la planificación inicial, por haberse omitido en ellas los costos de conservación, que pueden constituir una proporción apreciable de la inversión real.

#### Evaluación de resultados

69. Es indispensable evaluar los resultados de los proyectos para aprovechar plenamente la experiencia adquirida. Por ejemplo, investigaciones empíricas efectuadas en algunos países han revelado una modalidad uniforme de errores de sobrestimación y subestimación de los costos y beneficios posteriores a la etapa de ejecución, comparados con las estimaciones previas a esta etapa. Con el fin de hacer esta comparación durante un período de ejecución de cinco años, se estudió un corte transversal de los proyectos de desarrollo industrial de un país. Los resultados de este estudio muestran una tendencia a sobrestimar la contribución a las ganancias de exportación y el ahorro derivado de la sustitución de importaciones, y a subestimar las necesidades de divisas. Cabe destacar que las necesidades indirectas de importación

/se subestimaron



