

Lic. en Administración y Gestión en Instituciones de Educación Superior**Diseño y Gestión de Proyectos y Programas en IES**

Claudia RESTIFFO

Síntesis de Unidad 4



Grupo 29

Pedro **CASTRO**, Karina **LOTO**; Ricardo **MONLA**, Hugo **RUARTEZ**

MATERIAL DE LECTURA

- SOBRE LA UNIDAD 4
 - [UNIDAD 4.pdf](#)
 - [UNIDAD 4_G29_Control_PRESENTACION](#)

ÍNDICE	1
CONTROL DE GESTIÓN	2
Enfoques sobre el concepto de control	2
Los tipos de control	5
Los dispositivos y los hitos de control	10
Dispositivos para el control presupuestario y de los tiempos del proyecto	11
La supervisión de los tiempos.	14
El sistema de control	15
Sistema integrado de control	15
La redacción de Informes de Avance	15
El proceso de retroalimentación	16
En conclusión	16



CONTROL DE GESTIÓN

En esta síntesis veremos cómo llevar a cabo el proceso de control, poder diseñar el mismo y ponerlo en acción al momento de la ejecución de las distintas actividades planteadas.

Todas las actividades deben ser controladas, al igual que realizar un análisis de los resultados del proyecto. La información que se obtiene desde el proceso de control será utilizada para poder llevar a cabo las modificaciones necesarias.

Los temas que se abordaremos son:

- El objeto de análisis de un proceso de control. ¿Qué es preciso controlar? ¿Las actividades solamente? ¿Qué distingue el control de la evaluación?
- Las distintas formas de denominar la función estratégica para la gestión del proyecto y sus supuestos. Monitoreo, Seguimiento, Acompañamiento, Observación.
- Clasificaciones de los tipos de control.
- Dispositivos de control.
- Criterios para los tipos de control y dispositivos para llegar a una perspectiva de conjunto, diseñando así el *sistema integral de control del proyecto*.
- Etapas de ejecución del proyecto, informes de avances y cómo continuar el proceso decisorio una vez que se han presentado los informes de control.

Enfoques sobre el concepto de control

Apunta a realizar la evaluación de los recursos, las actividades y los resultados del proyecto.

El sistema de control permite tener una información real sobre el avance de las actividades planteadas y de los resultados obtenidos, permitiendo detectar irregularidades o desvíos respecto del proyecto original.

No existe acuerdo de los límites que separan al control de la evaluación, como tampoco respecto de la implementación.

Siguiendo las perspectivas, consideramos la siguiente diferenciación:

Función	Objeto de Análisis
Control	Los recursos, las actividades y los resultados.
Evaluación	Los objetivos. Eficacia, eficiencia y efectividad del proyecto.

El objeto de análisis de las funciones de control y evaluación durante la ejecución del proyecto.

La función de control tiene por objeto el análisis de las actividades del proyecto, sus tareas y del uso de los recursos o insumos invertidos en cada una, esta función visualiza hasta qué punto se están logrando o no los resultados generados por las actividades.

A diferencia de ello, la función de evaluación constituye un juicio del grado de cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Conceptos de control y evaluación en función de las etapas por las que atraviesa un proyecto.

La evaluación dispone de mayor amplitud de entrar en acción en cualquiera de las etapas del proyecto. Evaluando tanto el proceso de formación del proyecto (evaluación previa a la ejecución) como la implementación o el impacto logrado a su término e, incluso, algún tiempo después de su finalización (evaluación posterior).

A diferencia de ello, la función del control se pone básicamente en acción durante el proceso de ejecución, también puede ponerse en acción en su etapa inmediata anterior (control preventivo), y al finalizar la etapa de ejecución (control posterior, verifica resultados finales).

CONTROL Y EVALUACIÓN	
Control	Evaluación
Control Preventivo Control Posterior	Evaluación previa a la ejecución. Evaluación Posterior.

Quien controla debería preguntarse: ¿se están cumpliendo las actividades tal como dice el proyecto? ¿Se cumplen los plazos que establece el proyecto? ¿De acuerdo con el presupuesto establecido? Esta constituye la definición clásica del control de los proyectos.

Cortázar aporta una visión de contemplarse la correcta adecuación del proyecto a la estrategia de la organización en la que se enmarca. El diseño del proyecto deja de ser un patrón rígido de comparación, teniendo en cuenta las nuevas estrategias que la organización ha desplegado recientemente y aprovechar la realización del proyecto para incorporarlas. Las organizaciones son dinámicas y cambiantes y sus proyectos no necesariamente deben seguir un modelo rígido de acción. **Cortázar da un paso más al afirmar que “una organización que se concentre exclusivamente en corregir errores y alinear los procesos operativos con la estrategia existente, corre serios riesgos de perder de vista las oportunidades que se presentan para generar valor de nuevas y mejores maneras” (2005: 15).** El proceso de control además debería incluir un análisis de las oportunidades que existen para ampliar el grado de valor público del proyecto. Aumenta el valor público cuando con la misma cantidad de recursos se logra ampliar y/o profundizar su impacto social.

Para que la implementación de la estrategia avance adecuadamente, las actividades de gestión operativa y de control de gestión no sólo deben cumplir con sus funciones específicas, sino contribuir decididamente al desarrollo de capacidades (Cortázar, 2005: 20).

El control es el examen de la gestión de las actividades, los recursos, el tiempo y los resultados del proyecto. Tiene la utilidad de:

- Saber si se está cumpliendo con lo planificado (perspectiva tradicional).
- Saber si lo que se está haciendo se encuentra en sintonía con las cambiantes estrategias de la organización responsable del proyecto..
- Detectar oportunidades que lleven al proyecto a generar mayor valor público con sus intervenciones.
- Desarrollar capacidades, aprendizaje organizacional. Que la experiencia de gestión se analice críticamente e incluso el mismo proceso de control se constituya en un espacio de aprendizaje de los sujetos participantes.

Un proceso de control será útil. De acuerdo con las alternativas presentadas, los usuarios de los informes de control podrán optar por solicitar a quien realiza el control que centre su análisis sólo en verificar el cumplimiento de lo establecido por el proyecto (perspectiva tradicional) o disponer de una perspectiva más amplia, al requerir que se aproveche la función de control para detectar oportunidades de mejora o reorientación del proyecto, promoviendo, a la vez, el desarrollo de las capacidades.

Los tipos de control

Veremos una serie de clasificaciones, con el fin de detectar las distintas variantes que al combinarlas puede asumir un sistema de control.

1. Según el tipo de diseño del proyecto.

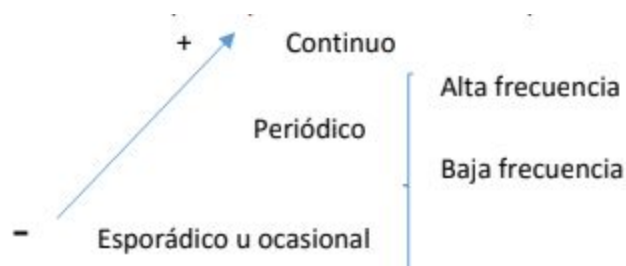
Una primera clasificación distingue los casos en que el control forma parte del diseño del proyecto, a diferencia de los diseños donde nada se dice acerca de cómo se controlarán las actividades. Esto no quiere decir que luego no se implementen dispositivos de control de las actividades y/o de los resultados, pues el control se desarrollará de manera informal y no está predeterminado en el diseño del proyecto. Considerado el control desde una perspectiva amplia, que integra también la posibilidad del autocontrol informal por parte de los responsables de cada actividad o tarea, vamos a inferir que todo proyecto llevará adelante, al momento de la implementación, algún dispositivo de control.



Se debe resaltar en el diseño del proyecto la forma en que se controlarán las actividades y los resultados o productos. Los formularios que requieren completar los organismos que financian proyectos incorporen un apartado donde quien lo presenta deberá especificar cómo se controlarán los recursos otorgados, el avance, las actividades y los resultados del proyecto, en caso de obtener el financiamiento.

2. Según la frecuencia.

2° clasificación responde a la pregunta: ¿con qué frecuencia es preciso controlar? Según el momento en que se ponen en acción los dispositivos de control.



El control continuo implica que en forma permanente se supervisarán las actividades y los resultados, y se tendrá información constante acerca del grado de cumplimiento de cada uno de ellos.

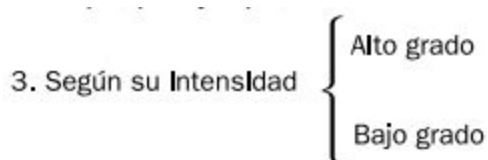
El control periódico se deberá establecer la frecuencia requerida, es decir, los momentos en que se controlarán actividades, insumos y/o resultados.

El control ocasional se realiza sólo esporádicamente muchas veces surge a partir del requerimiento de un organismo externo, aunque también suele ponerse en acción cuando, desde la dirección del proyecto, se detecta que han existido irregularidades en la implementación de las actividades.

3. Según su intensidad.

Otra clasificación trata de diferenciar **la intensidad** de los dispositivos de control. Ésta responde a la pregunta de cuánto controlar.

Un **alto grado** de intensidad implica que se controlarán una gran cantidad de ítems de las tareas que se desarrollan, brindando así abundante información. Los dispositivos de **menor intensidad** insumirán menores recursos, dado que, por ejemplo, solo se controlarán algunos aspectos puntuales de cada tarea.



Consideramos que el grado de intensidad del sistema de control seleccionado deberá estar relacionado con la complejidad y relevancia de la actividad que se desea controlar, incluso con el nivel de confianza que se tiene respecto de los equipos que gestionan el proyecto.

- Una de las afirmaciones que se mencionan en la gestión de proyectos, es que hay que llevar a cabo el control de manera continua. Para responder a esta afirmación, se hace necesario agregar una clasificación a los tipos mencionados, en donde consideramos al actor que ejerce la función del control.

4. Según el sujeto que ejerce la función.

Por una parte, tendremos **el autocontrol**, cuando el control lo realiza el mismo sujeto encargado de ejecutar las tareas y actividades del proyecto. existen controles institucionales, como el control interno y el externo.

El **control interno** se realiza en el marco del proyecto. Esta función la pueden liderar los responsables siguiendo las líneas de autoridad o generar una instancia organizativa especial para el control de las actividades.

A su vez existe el **control externo**, que es el que lleva adelante un organismo especializado y alejado de la operatoria del proyecto.



Estaremos todos de acuerdo que quienes ejecutan las tareas del proyecto realicen algunos controles básicos y permanentes de sus propias acciones (el autocontrol personal). Este tipo de control favorece un perfil de equipo de trabajo proactivo, con capacidad de generar propuestas de mejora de las tareas, atentos para prevenir fallas o errores y detectar oportunidades.

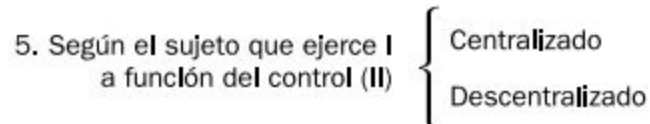
Es muy bueno que se realice el autocontrol en forma permanente. Esto ayuda a que, llegado el caso, el gestor de cada tarea informe inmediatamente de una situación inesperada o realice las correcciones necesarias.

En el momento del diseño del proyecto es preciso considerar el establecimiento de **dispositivos institucionales** de supervisión que incluyan así todas las tareas, las actividades y los resultados.

no hay que abusar de los controles, dado que pueden convertirse en un exceso, poco útil y altamente desgastante, tanto para el supervisor que elabora decenas de largos informes diarios o semanales, como directivo y el supervisado.

5. Según el sujeto que ejerce la función (II).

Otra clasificación con la que nos podemos encontrar es la que se relaciona con quien ejerce la función de control. un **control centralista** se debe fundamentalmente a un liderazgo paternalista o ante la falta de confianza de los niveles intermedios de la gestión. Lo bueno sería que se descentralice el control operativo, de manera de liberar de este tipo de control a quien lidera el proyecto.

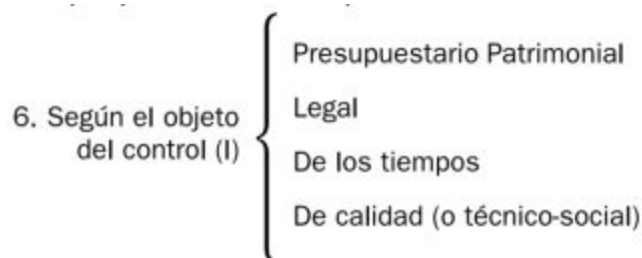


La supervisión constante y permanente pueda transformarse fácilmente en la ausencia de supervisión. Podríamos decir que tiene serias limitaciones el control permanente de todas las tareas del proyecto, como no es razonable el otro extremo, nada de control. Pensando que la respuesta correcta al interrogante de cuánto controlar está en el nivel de equilibrio, siguiendo la idea aristotélica y tomista respecto de la virtud del justo medio.

Conclusión la gestión de proyectos públicos educativos permite soluciones simples y sencillas, tal como afirmar que el grado ideal de control es un nivel intermedio. Se considera que son intervenciones complejas y es preciso el análisis crítico, reflexivo de cada situación en particular.

6. Según el objeto del control (I).

Tipos de control de acuerdo con el objeto a controlar. Tanto es posible un control global de todo lo que se realiza, como focalizar el control en algunos aspectos particulares. Se puede desarrollar un control presupuestario, patrimonial, legal, así como de tiempos y de calidad de los productos o resultados del proyecto.



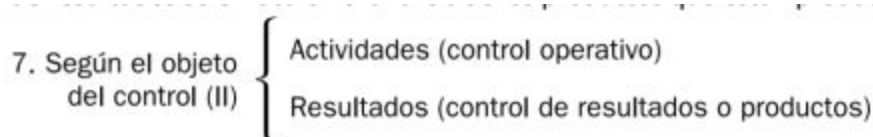
Los tres primeros son usualmente el objeto de control de las áreas de Auditoría.

- **Control presupuestario** se verifica el correcto uso de los fondos; si el presupuesto se está ejecutando correctamente; si los comprobantes de cada compra y/o contratación están debidamente completados y son de uso legal.
- **El control patrimonial** implica la revisión de los registros de la organización a fin de comprobar si los bienes materiales obtenidos con fondos del proyecto han sido correctamente registrados.
- **El control de tiempos** constituye una supervisión sobre la base de cronograma del proyecto, con el que se determina si las actividades se están desarrollando tal cual se especificó o si existen demoras.
- **Control de la calidad** será preciso considerar las especificaciones que determina el diseño original. Por lo pronto, deberá darse cuenta de si el perfil y el número de destinatarios previstos en el proyecto se corresponde con los destinatarios actuales; si las actividades se desarrollan tal cual lo planificado, si la calidad de los productos o resultados es efectivamente la esperada, etc.
- **El control técnico-social** sería bueno contar con la colaboración de un especialista en la temática que aborda la actividad del proyecto. El control de la calidad se puede efectuar tanto respecto del proceso que se viene desarrollando, como directamente sobre el resultado o producto obtenido.

7. Según el objeto del control (II).

Segunda clasificación según el objeto de control. distingue entre actividades, por un lado, y el análisis de los resultados, por el otro.

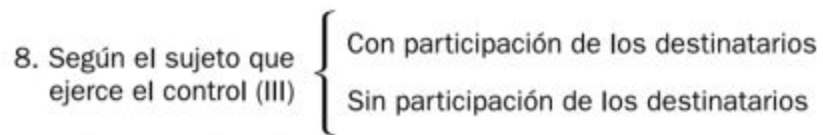
- El **control operativo** apunta a examinar el funcionamiento de las actividades, sus respectivas tareas y los recursos o insumos utilizados, mientras que
- El **control de resultados** se enfoca en el análisis de los productos que están produciendo las actividades.



8. Según el objeto del control (III).

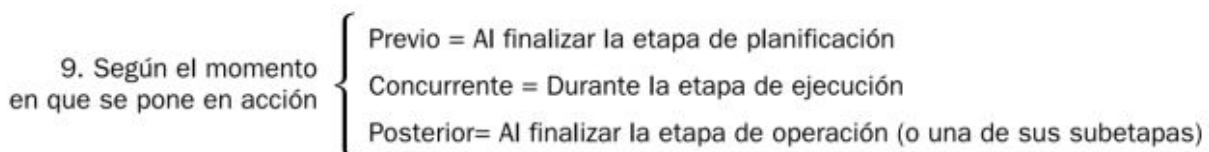
La clasificación adicional permitirá distinguir entre procesos de control que se desarrollan con la participación de los destinatarios del proyecto y procesos tradicionales, donde quien controla es el propio sujeto responsable del proyecto o un

organismo externo. Cabe reafirmar la necesidad de analizar las opciones en forma crítica y visualizando las diversas maneras en que se puede efectivizar una estrategia de participación.



9. Según el momento en que se pone en acción.

Una última clasificación da cuenta del momento en que se ponen en acción los dispositivos de control.



La fase de la ejecución son dos etapas: de **inversión y de operación**. La inversión etapa donde se obtienen los insumos necesarios y se efectivizan las contrataciones para llevar adelante las actividades del proyecto. La etapa posterior, de operación, es cuando el proyecto comienza a brindar los bienes y/o servicios planeados.

El control que se realiza durante la operación visualiza hasta qué punto se están realizando en forma correcta las actividades previstas y sus respectivas tareas. El control de la actividad realizada, o pos-control, se requiere en los proyectos que disponen de actividades sucesivas y vinculadas.

Una herramienta útil para llevar este control son las denominadas Listas de control, donde se incluyen los pasos previos necesarios antes del inicio de la operación. Permiten reducir el margen de discrecionalidad, la posibilidad de errores e incluso, facilitan la labor del gestor de la actividad al no necesitar “recordar” uno por uno los requerimientos previos a iniciar la operatoria.

Los dispositivos y los hitos de control

El proyecto debe especificar los dispositivos que se utilizarán y los momentos (hitos) en que se pondrán en acción los dispositivos. Estos dispositivos de control que se seleccionan para cada actividad en particular deberán ser integrados posteriormente en un único “sistema” de control.

Los dispositivos son los instrumentos que efectivamente se utilizan al momento de ejercer la función de control. La observación directa, los formularios de informes de avance, el uso de encuestas, los instructivos para completar los tableros de comando, los cronogramas de trabajo, el presupuesto, etc. Constituyen instrumentos factibles de ser utilizados para conseguir información sustantiva sobre la evolución de las actividades del proyecto y así cumplir con éxito la función de control.

Cada dispositivo entonces tendrá **hitos de control** diferenciados. La periodicidad de la información (continua, semanal, quincenal, mensual, bimestral, etc.) deberemos especificar determinados momentos en que particularmente analicemos el estado de situación de todas las actividades. A estos momentos se los llama hitos de control del proyecto siendo punto de control de largo plazo que se deberá incluir en el cronograma de actividades del proyecto.

Estos informes serán solicitados por el organismo que financia el proyecto. En tales casos, que se requiera un “Informe de avance” anual o, cuanto más, cada seis meses.

Dispositivos para el control presupuestario y de los tiempos del proyecto

Es preciso tomar como base el presupuesto y el cronograma original. Con estos dispositivos se llevará a cabo un análisis comparativo entre lo planificado y lo efectivamente realizado.

El control presupuestario permite tener información respecto de cómo se están utilizando los recursos financieros con que cuenta el proyecto y cuál es el estado de situación.

Se recurre al presupuesto original del proyecto, donde suponemos que hicimos la siguiente proyección: Ej. para lograr los resultados del proyecto será preciso, entre otras cosas, disponer de 35 resmas, las que a un precio estimado de \$53 cada una costarán un total de \$1855. Al momento de controlar, realizaremos una nueva tabla, agregando nuevas columnas a dicha tabla. Agregaremos columnas para tener información respecto de cuántas resmas de papel han sido compradas al momento de realizar el control (“Cantidad efectiva”), qué porcentaje representan las resmas compradas del total de resmas que se proyectó inicialmente (“% del total”); a qué precio finalmente se compraron (“Precio unitario real”) y el costo real de la compra (“Costo real”).

En el gráfico podemos observar que aparece una columna donde se establece cuál es el monto de los recursos que aún disponemos para la compra de las resmas (“Saldo”). Si el saldo nos permite comprar las 35 resmas que estaban proyectadas (columna 2), la situación será la prevista; entonces, utilizando los colores del semáforo, se sombrea la columna siguiente (“Situación”) con color verde. Si para comprar las 35 resmas es preciso contar con fondos adicionales, habrá dos opciones. Si el monto necesario es de hasta un 10% superior al presupuestado, la casilla se sombrea con color amarillo. Se estima así que esos fondos adicionales podrán ser obtenidos de la reducción de la compra de otros de los bienes o de los fondos de gastos imprevistos con que es factible que cuente el proyecto. Si para llegar a comprar las 35 resmas es necesario disponer de más de un 10% adicional, sombrearemos la casilla con color rojo.

Las últimas dos columnas ofrecen una alternativa de acción al decisor. O se realizan las actividades con 6 resmas menos de las previstas (con lo cual en vez de 35 resmas deberemos utilizar 29) o se busca obtener \$378 adicionales de otras de las partidas del presupuesto

Ejemplo de recurso presupuestado - Ejemplo de Matriz de control presupuestario I

Proyecto original				Situación existente al mes 4							
Recursos materiales	Cantidad	Precio Unitario	Costo Proyectado	Cantidad Efectiva Mes 4	% del total real	Precio Unitario	Costo Real	Saldo	Situación	Diferencia con lo proyectado	Monto adicional requerido
Resma de papel tamaño A4 75g	35	\$53	\$1855	21	60	\$ 63	\$1323	\$ 542		-6 resmas	\$378
Total de recursos materiales								

La misma tabla se diseñará para el caso de los recursos humanos, y finalmente se completará una tabla global del proyecto.

Ejemplo de matriz de control presupuestario II

Proyecto original				Situación existente al mes 4							
Tipo de recursos	Cantidad	Precio unitario previsto	Costo proyectado	Cantidad efectiva Mes 4	% del total	Precio unitario real	Costo real	Saldo	Situación	Diferencia	Monto adicional requerido
Recursos materiales											
Recursos humanos											
Total											

Ejemplo de matriz de control presupuestario III**Control presupuestario-Ingreso anual de los fondos Años 2020 Expresado en pesos**

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Programado	9000	9000	9000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000
Real	9000	5000	9000	9000								
Diferencia	----- -	-4000	----- ----	+ 2000								

Se puede verificar que en el primer mes se obtuvieron los recursos tal como estaba planificado, pero en el segundo mes se recibieron \$4.000 menos que lo proyectado. En el tercer mes se recibieron los fondos previstos, mientras que en el cuarto mes el proyecto ingresó los fondos correspondientes y, además, el 50% de lo adeudado por el segundo mes. Estas variaciones constituyen un buen argumento para solicitar la ampliación de los montos destinados al proyecto, a fin de cubrir los gastos ocasionados por la demora en el ingreso de los fondos. De no lograrse los fondos adicionales, en última instancia podrá recurrirse a los fondos destinados a los “imprevistos”.

La supervisión de los tiempos.

Para hacer un efectivo control de la duración de las actividades del proyecto debemos recurrir al cronograma del diseño original. Donde establece el plazo de duración de cada una de las actividades del proyecto, pero además se agregan al final dos líneas para los hitos de control y de evaluación. En este caso, el diseño original se presenta con las flechas en color celeste.

Si el control se está desarrollando en el cuarto mes (segundo hito de control), podrá entonces examinarse el desarrollo inicial de las tres actividades del proyecto y de uno de los hitos de control. En el ejemplo, aparece una segunda flecha de color verde o rojo que grafica el estado de situación actual de la actividad. En el primer caso, la flecha agregada es de color roja, representando así que existen inconvenientes respecto de la Actividad 1. La flecha roja comienza también en el momento inicial del proyecto, por lo cual nos está indicando que la actividad se inició en el momento previsto, pero existen retrasos en su desarrollo. Los temas que se preveía analizar en los primeros cuatro meses aún no se dieron en el curso. La situación es clara, aunque para evitar malos entendidos quien realiza la función de control deberá explicar el gráfico en un apartado final de “Observaciones”.

El gráfico muestra, respecto de la Actividad 2, que el acompañamiento se está realizando desde el primer momento y se está desarrollando tal cual estaba previsto. La Actividad 3 también presenta una flecha roja, informando así que hay problemas. En particular, el gráfico de control está mostrando que la Actividad 3 se inició con un mes de retraso. Quizás este sea el motivo por el cual se presenta en color rojo la flecha, o quizás se haya producido un retraso en el desarrollo de la Actividad. Como decíamos, esto deberá aclararse en el apartado “Observaciones”.

EJEMPLO DE CRONOGRAMA

CRONOGRAMA Actividades	2014(bimestres)						2015 (bimestre)					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1.Relación de un curso de capacitación												
2.Acompañamiento para la reunión de Alcohólicos Anónimos												
3.Desarrollo para acompañamiento terapéutico												
Control												
Evaluación												

El sistema de control

Un buen sistema de control es que se encuentran adaptados a las necesidades de información de los gestores del proyecto y de las unidades de auditoría que intervienen en cada caso en particular. Quienes participan de la formulación del proyecto hagan las gestiones necesarias para disponer de antemano de todos los requerimientos de información que luego será necesario presentar a los destinatarios del informe y a los organismos de control.

Las preguntas centrales para el diseño del sistema de control son: ¿quiénes serán los destinatarios de la información que proporcionará el sistema? Y ¿qué requerimientos de información tendrá cada uno de ellos?

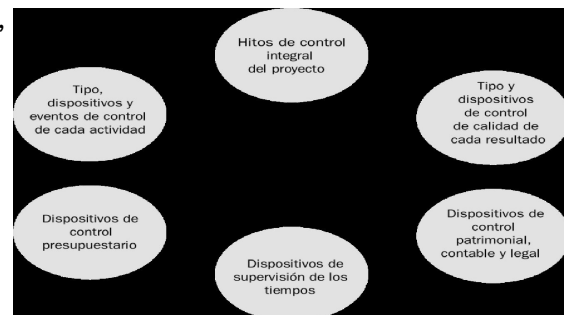
Tomando como base a Cohen y Martínez, los informes de control pueden tener uno o más de los siguientes destinatarios:

Actores internos, Actores externos, Población destinataria y Sociedad.

En la medida que estos actores hayan participado sera el grado de compromiso que estos sujetos tendrán con el desarrollo de las acciones de control.

Sistema integrado de control

La labor de diseño integral del sistema requerirá, unificar dispositivos de control, eliminar las superposiciones de controles, agregar nuevos dispositivos para supervisar acciones que quedaron fuera de control y establecer los hitos del proyecto. Como hemos visto, cada acción desplegada por un proyecto, en este caso de control, necesita recursos, necesita horas de trabajo y recursos materiales siempre escasos. Además, en este caso vimos que no



siempre una acción de control genera buenos impactos en los equipos de trabajo. es preciso sintetizar al máximo la información y que solo quede aquella que es sustantiva para la toma de decisiones. El sistema de control deberá especificar, en forma integrada, cómo se requiere controlar cada actividad y cada resultado; los hitos de control y los dispositivos que se utilizarán para llevar adelante la supervisión de los tiempos y el control presupuestario, patrimonial, contable y legal que en cada caso se requiera.

La redacción de Informes de Avance

Los cuales pueden ser desarrollados por un actor externo como interno

Tal como señalan Cohen y Martínez, existen distintos tipos de informes, pero ciertas normas básicas de redacción son

En la primera carilla de todo informe de supervisión se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿En el marco de qué institución se desarrolla el proyecto?
- ¿Cómo se denomina el proyecto?
- ¿Quién realizó la supervisión?

- ¿Cuándo se presenta el informe?

El informe debe ser un producto claro, concreto y breve, que la narrativa no sea densa. No se debe hacer referencia a “todo” lo que se hizo y cómo se hizo, llenando carillas y carillas, sino solo a los aspectos sustantivos, por lo cual es necesario ser preciso.

Debe proveer de datos e información sistematizada para la toma de decisiones. Debe mostrar una acción estratégica, inteligente, del actor que realiza el control, tanto para el logro de la información como respecto del análisis realizado a partir de ella.

El proceso de retroalimentación

El proceso de retroalimentación no es automático en la gestión de proyectos, sino que se debe facilitar.

Un buen sistema de control nutre a los destinatarios de información relevante para la toma de decisiones. Así, la información obtenida a través de un proceso de control podrá ser el inicio de cambios, de generación de correcciones técnicas o administrativas, de aumento del valor público del proyecto. El proceso decisorio posterior podrá seguir al menos tres caminos:

- a) El decisor recibe la información y archiva el informe.
- b) El decisor recibe la información, la analiza, pero no considera oportuno intervenir ante las situaciones problemáticas planteadas.
- c) El decisor recibe la información, la analiza y considera oportuno intervenir ante la situación problemática planteada.

Toda práctica de supervisión se debe realizar utilizando **el diseño del proyecto y su terminología**. Por lo tanto, la terminología incorporada en estas tablas (“resultados”, “objetivo”, etc.) solo sirve de ejemplo.

Síntesis del proyecto

Nombre del proyecto	
Organismo responsable	
Localización	
Tipo de población destinataria	
Objetivos	
Resultados	
Duración	
Fecha de inicio de las actividades	
Fecha de realización de las tareas de control	
2. cumplimiento de las actividades	¿Se están realizando de acuerdo con lo planificado? (Ver opciones)

En conclusión

Es preciso disponer de una mirada reflexiva y de un enfoque estratégico situacional en todas las etapas del proyecto. El modelo de control que se ajuste a cada actividad o al examen de cada resultado en particular. Al momento del diseño del proyecto se debe dar un paso más: la integración de los dispositivos y tipos de control seleccionados en forma particular. Es decir, el diseño de un sistema integral de control.