

Breve Guía para la implementación práctica de Revisiones Ex Post



“Reflexionar sobre el pasado para mejorar el futuro”

Una Revisión Ex Post se lleva a cabo después de completar un proyecto. Su objetivo es evaluar si se cumplieron los objetivos que dieron lugar a la ejecución del proyecto, razonar sobre la eficacia y eficiencia con la que se ejecutó, aprender lecciones para el futuro (lo bueno y lo malo), y para asegurarnos de haber obtenido el mejor provecho de la experiencia, como organización.

El objetivo de esta guía es proporcionar un marco general y directrices básicas para ayudar a los profesionales y equipos de trabajo en la realización de sus revisiones ex post.

Lo esencial es tener presente que:

- Realizamos una revisión ex post para evaluar si un proyecto ha cumplido los objetivos fijados ex ante, revisar el desempeño en materia de resultados, efectos y de las actividades de gestión del proyecto, y para identificar e informar los aprendizajes logrados, con miras a facilitar futuras mejoras.
- Es un proceso de aprendizaje y no se debe utilizar para “repartir culpas”.
- La administración del Estado conlleva la responsabilidad de hacer el mejor uso de los recursos públicos para prestar servicios a la comunidad, y de demostrarlo a través de la rendición de cuentas. La implementación de prácticas sistemáticas de REP ayuda a lograr ambos fines.
- No es necesario llevar a cabo una REP a gran escala para cada proyecto que se examina (el costo de la realización de una REP no debe superar sus beneficios). Por ejemplo, una simple minuta puede ser suficiente para un proyecto de pequeña escala.
- Dependiendo de la naturaleza, complejidad y duración del proyecto, una REP puede llevarse a cabo periódicamente durante la etapa de implementación para determinar si el proyecto está avanzando en la dirección correcta, y después del cierre del proyecto para evaluar los resultados a corto plazo y largo plazo. Sin embargo, la o las REP se deben planificar con antelación.
- En particular, la definición y recopilación de información de línea base, se debe definir (idealmente) durante la fase de planificación del proyecto.

El factor humano y cultural

Después de un largo proyecto, lo último que muchos equipos de proyecto quieren hacer es revivir el proceso y buscar maneras de mejorar. Sin embargo, una revisión con mirada de futuro es extremadamente valiosa para las organizaciones y para lograr los objetivos de la administración del Estado, permitiendo identificar muchos “tips” y estrategias para la mejora.

También es necesario generar las condiciones culturales para el éxito de iniciativas de REP, especialmente la confianza de que éstas no serán empleadas con fines punitivos, y que la franqueza y miradas críticas no serán castigadas.

Es importante definir de antemano el alcance de la revisión. Lo último que queremos es ganarnos un problema de convivencia. Dado el número de personas a menudo involucradas en un proyecto, es fácil herir sentimientos de alguien al revisar el éxito del proyecto. Aclarar los objetivos de la revisión, repetirlo las veces hacer sea necesario y ser muy estrictos de apegarse a ello facilitan que las personas compartan sus experiencias de forma abierta y honesta. Asegurarse de no salirse de

los alcances declarados, atender a las aprehensiones y susceptibilidades de las personas con cercanía, información y siendo constantes en esa línea.

Algunos consejos generales:

- Ser objetivos - Describir lo que ha sucedido en términos objetivos, y luego centrarse en las mejoras.
- Documentar el éxito – Documentar las prácticas y procedimientos que dieron lugar a los éxitos del proyecto, y hacer recomendaciones para su aplicación a proyectos similares en el futuro.
- Mirar en retrospectiva – analice los que ex ante fueron considerados "imponderables" y que ahora son aspectos aprendidos o procesos conocidos. Si la experiencia sirve para anticipar este tipo de eventos en futuros proyectos, ya no serán imponderables y disminuirán los riesgos de implementación.
- Centrarse en el futuro, no asignar culpas de lo sucedido en el pasado. Este no es el momento de centrarse en una persona o equipo, sino en la institución y su futuro.
- Identificar qué funcionó y qué no, ya que de ambas cosas se aprende. Por supuesto, discutir las posibles razones de por qué las cosas funcionaron o no.

Las actividades necesarias:

1. Haga un análisis de las deficiencias en los resultados obtenidos
 - Revisar la planificación del proyecto para evaluar hasta qué punto los resultados se ajustan a las metas planificadas.
 - Revisar los productos esperados (incluyendo productos físicos y documentos) y asegurar que éstos han sido entregados a un nivel aceptable de calidad, o que es un sustituto aceptable en su lugar, con las debidas justificaciones.
 - Si hay deficiencias, indicar cómo se superarán.
2. Determinar si se han alcanzado los objetivos del proyecto.
 - Revisar si el entregable funciona como se esperaba
 - Revisar las tasas de error, y si se adecua a los fines que se estableció
 - Revisar si funciona bien y si tiene la capacidad de adaptarse a cambios en las futuras demandas de funcionamiento
 - ¿Están bien capacitados los usuarios?
 - ¿Están los controles adecuados? ¿Funcionan?
 - ¿Qué actividades de rutina se necesitan para asegurar el éxito del proyecto?

- Si hay problemas, ¿cómo se resolverán?
 - ¿Cómo se compara el resultado final con el plan original del proyecto, en términos de calidad, calendario y presupuesto?
3. Determinar la satisfacción de las partes interesadas.
- ¿Están satisfechas las necesidades de los usuarios finales?
 - ¿está satisfecho el promotor del proyecto?
 - ¿Cuáles son los efectos sobre el usuario o cliente final?
 - Si los individuos clave no están satisfechos, ¿cómo debería enfrentarse?
4. Determinar los costos y los beneficios del proyecto
- ¿Cuáles fueron los costos finales?
 - ¿Cuál será el costo de operar la solución implementada?
 - ¿Cuánto costará sostener la solución en el futuro?
 - ¿Cómo se comparan los costos con los beneficios obtenidos?
 - Si el proyecto no ha obtenido un buen retorno, ¿cómo se puede mejorar?
5. Identificar las áreas de mayor desarrollo
- ¿han sido logrados todos los beneficios esperados?
 - Si no es así, ¿qué se necesita para alcanzarlos?
 - ¿Se visualizan oportunidades de maximizar resultados a través de capacitación, formación continua, coaching u otro tipo de entrenamiento?
 - ¿Podrían introducirse más cambios para potenciar aún más el valor del proyecto?
 - ¿Hay algún otro beneficio adicional que se pueda conseguir?
6. Identificar las lecciones aprendidas
- ¿Qué tan bien se evaluaron los entregables, y cómo fueron evaluados los tiempos y costos?
 - ¿qué salió mal, ¿por qué estas cosas salieron mal, y cómo se podrían evitar estos problemas la próxima vez?
 - ¿Qué salió bien? (necesitamos transformarlo en aprendizajes institucionales positivos)
7. Informar sobre hallazgos y recomendaciones.
- ¿Qué hemos aprendido de esta revisión?

- ¿Necesitamos actividades correctivas para obtener los beneficios deseados?
- ¿Qué lecciones hemos aprendido que es necesario aplicar a futuros proyectos?
- ¿Este proyecto está vinculado directamente con proyectos futuros específicos, que dependan del éxito y los beneficios ya alcanzados?

Cinco elementos clave

1. Documentación. Reunir y revisar todos los documentos que permiten establecer una visión ex ante y ex post suficiente
2. Revisores independientes. Cuando sea posible, hacer uso de revisores independientes, no relacionados con la ejecución del proyecto. Sin embargo, no abandonar la valiosa re-visión de los equipos involucrados. Buscar un equilibrio.
3. Buscar y procurar obtener o generar datos apropiados y confiables (cualitativos y cuantitativos).
4. Elaborar informes apropiados, que faciliten el proceso de aprendizaje institucional
5. Presentar y difundir los resultados en las instancias estratégicas para facilitar el aprendizaje institucional