

COMO ELABORAR UN PROYECTO: GUÍA PARA DISEÑAR PROYECTOS SOCIALES Y CULTURALES

EZEQUIEL ANDER-EGG
MARÍA JOSÉ AGUILAR

Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas

Diseño de tapa: María José Aguilar

Diagramación y armado: ICSA

Composición: DE-CO ISEDET

ICSA - Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas

Casilla de correo 195

1642 SAN ISIDRO (Argentina)

Prohibida la reproducción total o parcial en cualquier forma.

Hecho el depósito que establece la Ley 11.723

Impreso en la Argentina

ISBN: 950-582-256-2

Colección

COMO HACER: Instrumentos operativos para la acción socio-cultural

1. Cómo aprender a hablar en público
2. Cómo dirigir una asamblea: participación eficaz
3. Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales
4. Cómo organizar un taller
5. Cómo animar un grupo: la técnica de "grupos de creación participativa"
6. Cómo animar un grupo: técnicas grupales
7. Cómo conducir eficazmente una reunión
8. Cómo investigar participativamente: la investigación-acción-participativa
9. Cómo evaluar proyectos
10. Cómo hacer un periódico popular

Otras publicaciones del ICSA:

La práctica de la animación socio-cultural

El léxico del animador

Perfil del animador socio-cultural

La acción social a nivel municipal

Expresión corporal: arte; salud y educación

Economía social en la Argentina

Investigación y diagnóstico para el trabajo social

La mujer irrumpe en la historia

Estas publicaciones pueden obtenerse comercialmente en librerías, o bien solicitarse directamente con un 50% de descuento a:

ICSA (Departamento de publicaciones)

casilla de correo 195

1642 SAN ISIDRO (Argentina)

Teléfono: (01) 793 2655

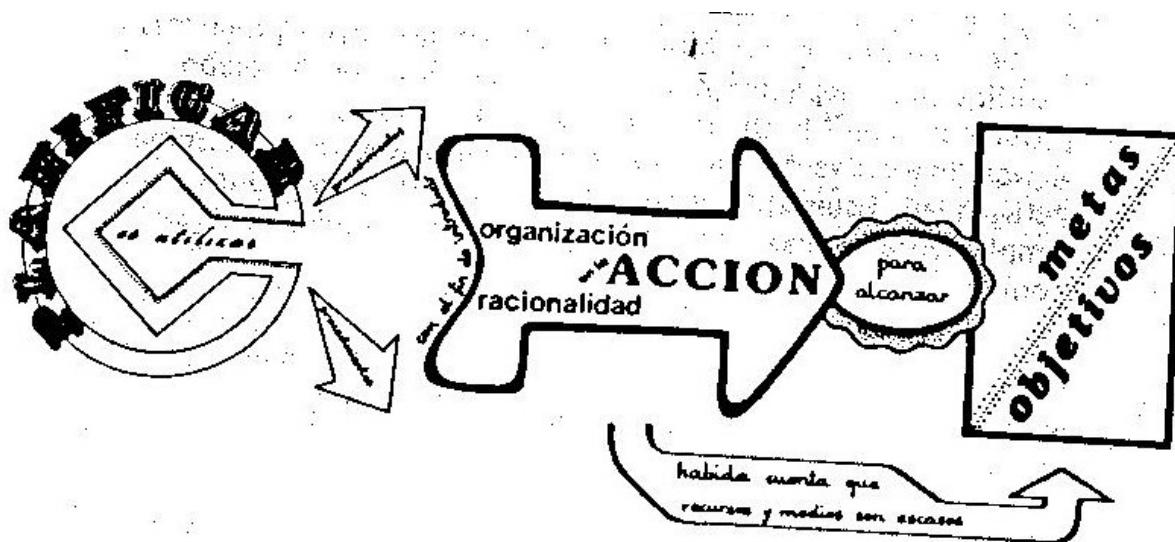
INDICE

Que es planificar	9
Comenzar por organizar la mente	10
Elaboración y diseño de proyectos.....	12
Definición de proyectos	13
Requisitos para la buena formulación de un proyecto	14
Clasificación de proyectos	15
Guía para el diseño y la elaboración de proyectos	16

¿QUE ES PLANIFICAR?

Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre si que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de alcanzar determinadas metas y objetivos mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.

Uno de los procedimientos para planificar, y el que mejor se adapta al trabajo social y la animación, es el método de elaboración de proyectos que presentamos en esta guía.



COMENZAR POR ORGANIZAR LA MENTE

Decíamos que planificar es usar procedimientos para introducir organización y racionalidad en la acción, con el propósito de alcanzar determinados objetivos. De alguna manera, en la vida cotidiana y aún en las acciones más individuales, se suele intentar organizar las actividades con una cierta racionalidad. Esto, desde el punto de vista operativo, ya sea a nivel individual como a

nivel institucional, comporta dar respuesta a diez cuestiones básicas. Hélas aquí:

Ser capaces de dar respuestas adecuadas a estas preguntas no significa que "sepamos planificar", y mucho menos "elaborar un proyecto". Aquí lo planteamos como un modo para ir organizándonos mentalmente de cara a la realización de determinadas actividades. Estas diez preguntas, hasta podríamos considerarlas, simplemente, como una forma de sistematización del sentido común.

Frente a cualquier "qué hacer" que tengamos que realizar, las respuestas a estas diez cuestiones, proporcionan las condiciones mínimas para establecer anticipadamente una serie de decisiones que permitan introducir organización, racionalidad, compatibilidad y coherencia a la acción. Por otra parte, no es necesario elaborar un proyecto completo para ...terminar dándonos cuenta de que no es viable su realización. Estas preguntas nos piden ayudar a considerar y descartar propuestas, con el fin de hacer diseños que, al menos de forma preliminar, tengan algunas posibilidades de realización y no sean "castillos en el aire".

QUEse quiere hacer.....Naturaleza del proyecto
POR QUEse quiere hacer.....origen y fundamentación
PARA QUE.....se quiere hacer.....objetivos, propósitos
CUANTO.....se quiere hacer.....metas
DONDE.....se quiere hacer.....localización física (ubicación en el espacio)
COMO.....se va hacer.....Actividades y tareas.
Metodología
CUANDO.....se va hacer.....candelarización o cronograma (ubicación en el espacio)
A QUIENES.....va dirigido.....destinatario o beneficiarios
QUIENES.....lo van hacer recursos humanos
CON QUE.....se va hacer..... recursos materiales
.....se va a costear..... recursos financieros

ELABORACIÓN Y DISEÑO DE PROYECTOS

De los diferentes procedimientos elaborados o propuestos para la realización de las tareas de planificación/programación, parece evidente que el más utilizado y utilizable en el trabajo social y la animación socio-cultural, es la técnica de elaboración de proyectos.

Si ésto es así, la primera y más urgente preocupación de todo trabajador social (entendido en sentido amplio del término) en lo que concierne al manejo de las técnicas de planificación, ha de ser la de aprender a elaborar proyectos. Para ello no existe una normativa rígida, sino una serie de pautas que sirven para organizar las ideas, precisar los objetivos, establecer los cursos de acción y concretar una serie de actividades específicas.

Por consiguiente, la guía que ofrecemos, no es un recetario de "cómo hacer proyectos", sino tal como se dice expresamente, es simplemente una "guía". En ella se establecen unas pautas y lineamientos generales que se han de utilizar para:

- concretar y precisar lo que se quiere realizar
- hacer efectivas las decisiones tomadas
- seguir cursos de acción que conduzcan a la obtención de determinados resultados.

Hay, pues, buenas razones para preocuparse por salir de las formas difusas de la fraseología barata y estereotipada, o de los grandes propósitos que se expresan en muchas propuestas de tipo social y cultural, pero que no sirven mucho más que para ser archivados. No sabemos si existe algún medio eficaz y real para evitar tantas vaguedades; nos consta que un mínimo de organización mental e instrumental para elaborar proyectos (que es el propósito expreso de esta guía) constituye un pequeño aporte, para descender del "declaracionismo" y la "sloganitis". La verificación de lo anterior en la práctica social, tiene un corolario obvio: la necesidad de saber hacer proyectos. Y la elaboración de proyectos no puede ser un amontonamiento arbitrario de ideas y propuestas sin ninguna pauta de organización sistemática.

Definición de proyecto

Como marco previo que nos servirá para todo el desarrollo posterior, conviene que comencemos por precisar qué se entiende por proyecto en el lenguaje de la planificación. Digamos ante todo que en el uso corriente, la palabra proyecto se utiliza para designar el propósito de hacer algo. En sentido técnico, el alcance del término es similar: se trata de una ordenación de actividades y recursos que se realizan con el fin de producir "algo", ya sea bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o de resolver "problemas".

Cabría una definición más precisa y comprensiva de lo que es un proyecto. El ILPES ha propuesto la siguiente: "proyecto es una unidad de actividad de cualquier naturaleza, que requiere para su realización el uso o consumo inmediato o a corto plazo de algunos recursos escasos o al menos limitados (ahorros, divisas, talento especializado, mano de obra calificada, etc.), aún sacrificando beneficios actuales y asegurados, en la esperanza de obtener, en un período de tiempo mayor, beneficios superiores a los que se obtienen con el empleo actual de dichos recursos, sean estos nuevos beneficios financieros, económicos o sociales"¹

Por nuestra parte, utilizamos el término, proyecto, para designar el conjunto de actividades que se proponen realizar de una manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, dentro de los límites de un presupuesto y de un período de tiempo dados.

Requisitos para la buena formulación de un proyecto

A la vista de cuanto se lleva dicho, resulta evidente que no basta con elaborar proyectos; hay que saber hacer una buena formulación y diseño de proyectos. Para ello, es preciso atenerse a una serie de requisitos.

Como se explica en un documento elaborado por la FAO, "un buen diseño de proyecto debe especificar los elementos esenciales que se requieren para crear un sistema de seguimiento para la ejecución del proyecto y la evaluación consecutiva de los efectos e impactos del mismo"². O dicho de una manera más detallada, para que un proyecto esté bien diseñado y formulado debe, explicar, lo siguiente:

- razones por las que se necesita realizar el proyecto (fundamentación)
- a qué fin contribuirá el logro de los objetivos del proyecto (finalidad)
- qué se espera obtener del proyecto en caso de que tenga éxito (objetivos)
- a quién va dirigido el proyecto (beneficiarios directos e indirectos)
- qué debe producir el proyecto para crear las condiciones básicas que permita la consecución del objetivo (productos)
- con qué acciones se generarán los productos (actividades)
- qué recursos se necesitan para obtener el producto y lograr el objetivo propuesto (insumos)
- quién, ejecutará el proyecto (responsables y estructura administrativa)
- cómo se ejecutará el proyecto (modalidades de operación)
- en cuánto tiempo se obtendrán los productos y se lograrán los objetivos previstos

(calendario)

- cuáles son los factores externos que deben existir para asegurar el éxito del proyecto (pre-requisitos)

Clasificación de los proyectos

Existen diferentes clasificaciones de proyectos; una muy conocida y muy simple es la que distingue entre:

- proyectos de tipo económico
- proyectos de tipo social
- proyectos de tipo cultural

Los primeros (los económicos) se relacionan directamente con la producción; los otros (los sociales y culturales), comprenden principalmente proyectos que se han estado denominando (con una expresión nada feliz), como indirectamente productivos. Denominación que surge, como es obvio, de la lógica productivista que subyace en estas afirmaciones. Dentro de los proyectos de tipo social se incluye educación, vivienda, salud, seguridad social, familia, minoridad, atención a grupos especiales, etc....

Una clasificación más amplia es la que distingue categorías, subcategorías y clases de proyectos. Y es la que presentamos a continuación:

Categoría	Subgrupos	Clases
Producción de bienes:	Extracción:	Agricultura. Ganadería. Pesquero. Forestal. Minero.
	Transformación:	Bienes de consumo. Bienes intermedios. Bienes de capital.
Prestación de servicios:	Institucionales	Transportes. Comunicaciones. Comercialización. Banca y Seguros. Servicios Públicos. Información. Turismo y esparcimiento.
	Profesionales:	De tipo personal. De tipo material. De tipo técnico.
Infraestructura y equipamiento:		Comunicaciones. Trabajos hidráulicos. Transportes Energía. Utilización del suelo. Riesgo y drenaje.
Mejoramiento de los niveles y de la calidad de la vida:		Educación y cultura.
		Salud.
		Desarrollo urbano y vivienda.
		Nutrición y alimentación.
		Seguridad social.
		Familia
		Minoridad.
		Deporte y recreación. Defensa social.

Guía para el diseño y la elaboración de proyectos

La guía que presentamos en este párrafo, sirve fundamentalmente para el diseño de proyectos, o mejor dicho, para elaborar el documento que contenga un proyecto.

Este esquema debe utilizarse y aplicarse con flexibilidad y creatividad, adaptándolo a las exigencias de cada caso concreto. Lo que aquí proporcionamos, es una serie de pautas básicas que pueden guiar la elaboración y diseño de los proyectos, habida cuenta de los requisitos que deben cumplir para que estén bien formulados.

1) Denominación del proyecto

Esto se hace, indicando, de una manera sintética y mediante un título, aquello que se quiere hacer (creación de un centro social, de un servicio de ayuda a domicilio, de un taller de artesanía etc.). Su objeto es identificar el proyecto e indicar el marco institucional desde el cual se realizará, de forma muy breve.

Además, en la denominación se ha de hacer referencia a la institución, agencia u organismo responsable de la ejecución del proyecto. Y en aquellos casos en los que el que ejecuta no es el mismo que el que patrocina, habría que indicar también el organismo patrocinante.

Si formara parte de un programa más amplio (conjunto de proyectos integrados), será necesario hacer referencia a éste.

Digamos que el objetivo principal de la denominación es el de caracterizar, en pocas palabras, lo que quiere hacerse en el proyecto e indicar el organismo ejecutor y patrocinante del mismo.

No hay que confundir el título del proyecto, con el enunciado de un problema (por ejemplo: "Falta de participación de los jóvenes"), ni considerar el título como equivalente a la solución del problema (por ejemplo: "Proyecto de desarrollo integral de los jóvenes"). Estos son errores bastante frecuentes y que es necesario evitar para poder seguir desarrollando adecuadamente el diseño del proyecto. Una mala denominación nos puede conducir a una formulación imprecisa o muy amplia de objetivos, falta de concreción de las actividades, etc.

2) Naturaleza del proyecto

Para explicar la naturaleza de un proyecto —conjunto de datos que hacen a la esencia del mismo— es necesario desarrollar una serie de cuestiones que sirvan para describir y justificar el proyecto. Las que indicamos a continuación, pueden ayudar a esta tarea:

a. Descripción del proyecto

(qué se quiere hacer)

La denominación identifica al proyecto, pero esto, obviamente es insuficiente para tener una idea completa acerca de qué se trata el proyecto. En este punto, hay que realizar una descripción más amplia del proyecto, definiendo y caracterizando la idea central de lo que se pretende realizar. En bastantes casos, esta caracterización o descripción hay que hacerla, contextualizando el proyecto dentro del programa del que forma parte.

De lo que se trata es de ampliar en sus aspectos esenciales la información que proporciona la denominación. Ahora bien, la descripción no conviene que sea excesivamente extensa, ya que a lo largo del proyecto se irá ofreciendo información complementaria de todos sus aspectos. Lo que se pretende es que la persona que desea conocer el proyecto, pueda tener, de entrada, una idea exacta acerca de lo fundamental del mismo: tipo, clase, ámbito que abarca, contexto en el que se ubica desde el punto de vista de la organización, etc.

b. Fundamentación o justificación

(por qué se hace, razón de ser y origen del proyecto)

En la fundamentación del proyecto hay que presentar los criterios (argumentación lógica) y/o las razones que justifican la realización del mismo.

Es muy importante destacar para tenerlo en cuenta a la hora de elaborar esta parte del proyecto, que en la fundamentación deben cumplirse dos requisitos para que sea completa y

correcta:

- hay que explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución;
- hay que justificar por qué este proyecto que se formula es la propuesta de solución más adecuada o viable para resolver ese problema.

De ordinario, estos dos aspectos complementarios pero distintos, suelen confundirse. Muchas veces se justifica el proyecto pero no se fundamenta adecuadamente en base a un diagnóstico de situación. Otras veces se aportan datos acerca del problema que se pretende resolver, con el proyecto, pero se olvida incluir una evaluación que justifique por qué el proyecto es lo mejor que se puede hacer en esa situación.

Para evitar estos y otros problemas, puede ayudar tener, como referencia los siguientes puntos o cuestiones a explicitar en la fundamentación del proyecto:

cuál es la naturaleza y urgencia del problema que se pretende resolver:

Las razones que pueden dar lugar a un proyecto suelen ser muy variadas: hay una necesidad y no existe un servicio para satisfacerla, el servicio existente es insuficiente, se quiere mejorar la calidad de la prestación, etc. En definitiva, se trata de identificar y analizar el problema que se pretende solucionar. Lo sustancial en esta parte de la fundamentación es explicitar el por qué se hace, destacando los principales aspectos críticos y los problemas que piensan ser atacados, aliviados, o resueltos con la realización del proyecto. En muchos casos, se han de indicar, asimismo, los efectos de la no intervención.

qué prioridad se concede a la solución de ese problema.

En esta parte de la fundamentación hay que considerar, no sólo las razones técnicas, también existen (y hasta pueden predominar) las razones políticas. De ahí que haya que tener en claro, que toda fundamentación se apoya en dos tipos de razones y justificaciones directamente relacionadas con los criterios para el establecimiento de prioridades:

- razones políticas, cuando el proyecto concreta o realiza las orientaciones políticas de un plan general o de un programa político. En este apartado con viene hacer referencia a declaraciones de política, planes existentes, programas ya aprobados, etc.
- razones técnicas, en las que se expresan las razones objetivas (necesidades y problemas y magnitud de los mismos) que dan lugar, a la realización del proyecto. En este punto también es conveniente hacer referencia a las necesidades de ejecución del proyecto e indicar si éste forma parte de un programa más amplio previamente formulado, etc.

naturaleza de la estrategia para la acción, (si es que la hubiere).

En este punto hay que indicar la trayectoria seleccionada, para llevar a cabo las acciones consideradas necesarias y suficientes de cara al logro de los objetivos propuestos.

recursos internos y externos asignados para la , colución del problema. Esta tarea, que corresponde a la fase de diagnóstico, debe quedar claramente reflejada en la fundamentación del proyecto, pues permite desde otro enfoque visualizar cuales son las prioridades de la institución o de otras entidades, respecto de la solución del problema. Además, la existencia o no de recursos para resolver un problema, condiciona en gran medida las posibilidades de ejecución y la viabilidad de un proyecto.

justificación del proyecto en sí. En esta parte hay que presentar los resultados que haya arrojado la evaluación previa del proyecto, acerca de su viabilidad, analisis costo-beneficio o costo-oportunidad, productos, efectos e impacto, etc. Esta evaluación que permite seleccionar, evaluar y priorizar proyectos, se hace después de la formulación y diseño de los mismos, pero los

resultados deben quedar reflejados en esta parte del documento que contiene el proyecto (ver anexo 5).

A tenor de todo lo dicho, en este punto hay que incluir una síntesis de los datos del diagnóstico o estudios previos que justifiquen el proyecto, así como algunas previsiones sobre la transformación de la situación-problema que se pretende resolver con la realización del proyecto.

c. Marco institucional

(organización responsable de la ejecución)

Cuando se trate de un proyecto que se elabora dentro de una institución para ser presentado en el seno de la misma, este punto se puede obviar o reducir bastante, ya que la información pertinente sería conocida por todos. Sin embargo, cuando el proyecto se formula en una organización o institución que será responsable total o parcialmente de la ejecución, pero éste será presentado para su eventual aprobación por otra entidad ajena a la que formula el proyecto, conviene dedicar especial atención a este punto.

Será necesario indicar la naturaleza de la organización, su mandato, situación jurídica y administrativa, instalaciones y servicios, estructura orgánica y procedimientos administrativos, personal, etc. También es conveniente en este punto incluir aspectos directamente relacionados con el proyecto, como por ejemplo: políticas y prioridades de la organización, relaciones con otras instituciones, etc.

En los casos de proyectos que se presentan a otras instituciones o agencias exteriores para su financiación, puede ser más práctico adjuntar toda esta información (que suele ser amplia) en un dossier aparte del proyecto. Todo ello, con el fin de no abultar innecesariamente el documento que contenga el proyecto.

En definitiva, lo que se persigue en este punto es informar clara y profundamente acerca de la institución, organización o agencia que será la responsable fundamental de la planificación y ejecución del proyecto. Haciendo referencia particular al departamento y/o programa del que pudiera llegar a formar parte el proyecto específico.

d. Finalidad del proyecto

(impacto que se espera lograr)

Conviene aclarar antes de explicar este punto que no en todos los proyectos es necesario explicitar finalidades últimas. Muchas veces los proyectos son tan pequeños y concretos que no es necesario formular este tipo de fines. Sin embargo, cuando se trata de proyectos que se insertan dentro de programas o planes más amplios y tendientes a lograr el desarrollo de algunas áreas o sectores generales, conviene aclarar cuáles son esos fines últimos que justifican la existencia del proyecto.

Esta finalidad del proyecto presupone que la realización de los objetivos es un factor que contribuye al fin último, pero no necesariamente es el único. Existe a veces la tendencia a exagerar la finalidad de un proyecto, o bien a expresarla en términos vagos y abstractos. Por otra parte, los objetivos de un sólo proyecto, aunque éste sea realizado con éxito, no pueden contribuir de manera exclusiva al logro de las finalidades, que suelen depender de un gran número de factores y proyectos.

Por todo ello, y para evitar este tipo de problemas, debemos considerar que, para formular finalidades de un proyecto, es necesario que éstas.

- justifiquen debidamente el proyecto y sus objetivos
- sea posible verificar cuantitativa o cualitativamente su marcha
- constituya preferiblemente un único fin o vaya acompañado de otros fines compatibles.³

Pero insistimos, de ordinario no suele ser necesario formular finalidades a nivel de proyectos, ya que éstas suelen ser expresadas a nivel de programa o planes más generales.

e. Objetivos

(para qué se hace, qué se espera obtener)

Explicitar los objetivos es responder a la pregunta para qué se hace. Es decir, se trata de indicar el destino del proyecto o los efectos que se pretenden alcanzar con su realización. Conforman el elemento fundamental, ya que expresan los logros definidos que se busca alcanzar.

Antes de seguir avanzando en este punto, quizá convenga realizar una distinción entre lo que es la finalidad del proyecto (impacto) y lo que es el objetivo o los objetivos del proyecto (efectos). Un ejemplo nos puede ayudar: si decimos "disminuir el analfabetismo en la región X" estamos indicando una finalidad, o dicho en otros términos, precisando el impacto que puede tener el proyecto. Si formulamos en cambio "reforzar el servicio de educación de adultos en la región X" estamos señalando un objetivo. En este ejemplo concreto, se puede reforzar un servicio de educación de adultos, lo que contribuirá a disminuir el analfabetismo en la región, si se dan determinadas condiciones o supuestos. Pero que disminuya el analfabetismo en la región, no depende exclusivamente del reforzamiento del servicio (sino de éste y otros efectos más, que pueden ser ajenos al proyecto). Por ello es importante distinguir lo que serán efectos del proyecto (objetivos que se espera alcanzar) y lo que será el posible impacto del mismo (es decir, a qué fin contribuirá el proyecto si se desarrolla con éxito).

Ningún proyecto adquiere su significado pleno, si no se produce una clara definición y explicitación de los objetivos a alcanzar. La buena formulación del objetivo principal y de los objetivos específicos (si ello fuere necesario), es garantía (no absoluta, por supuesto) de elaborar un buen proyecto, ya que en torno a los objetivos, se da coherencia al conjunto de actividades que componen el proyecto, costos, estrategias, tiempos, etc.

Como ya se ha mencionado, a veces conviene hacer una distinción entre el objetivo principal o general, y los objetivos específicos o complementarios:

- El objetivo principal, llamado también, objetivo general, es el propósito central del proyecto. A veces viene dado por los objetivos generales de un programa.
- Los objetivos específicos, inmediatos o complementarios, son uteroes especificaciones o pasos (en determinadas circunstancias de carácter intermedio) que hay que dar para alcanzar o consolidar de objetivos general. En algunos casos puede tratarse de objetivos que se derivan del hecho del alcanzar el objetivo principal. De cualquier modo, hay que tener siempre presente que no es necesario formular objetivos de este tipo en todos los proyectos. La necesidad de su formulación vendrá dada por el grado de generalidad o abstracción que tenga el objetivo general.

No hay que confundir —como ocurre con alguna frecuencia— los objetivos (que hacen referencia al fin deseado) y los medios para alcanzarlos. Así por ejemplo cuando se dice, "promover", "coordinar", "realizar una investigación", etc. se está haciendo referencia a medios, consecuentemente no deben utilizarse para definir objetivos.

f. Metas (cuánto se quiere hacer, servicios que se prestarán y/o necesidades que se cubrirán)

Como lo acabamos de indicar, los objetivos expresan en términos simples, generales y vagos, los propósitos que se desean alcanzar. Si todo quedase en eso, no se podría ir más allá de los deseos piadosos, las buenas intenciones y los meros slogans. No debemos olvidar nunca que es mucho más fácil formular objetivos ideales, abstractos y maravillosos y encontrar gracias a ello seguidores entusiastas, que establecer pasos precisos para resolver problemas concretos. Para que los objetivos adquieran un carácter operativo, hay que traducirlos en logros específicos, es decir, hay que indicar cuánto se quiere lograr con la realización del proyecto, dentro de un plazo determinado y en un ámbito o espacio también determinado.

Conforme a lo indicado, las metas operacionalizan los objetivos, estableciendo cuánto, cuándo y dónde se realizarán éstos, de modo que las actividades y acciones correspondientes puedan ser claramente establecidas, permitiendo determinar el nivel y composición de los insumos, las actividades que es preciso emprender y la modalidad de las operaciones para realizar dichas actividades.

g Beneficiarios (destinatarios del proyecto, a quién va dirigido)

Se trata de identificar quiénes serán los beneficiarios inmediatos (los directamente

favorecidos por la realización del proyecto) y quiénes serán los beneficiarios finales o indirectos, o sea, aquellos a quienes favorecerán los impactos del proyecto.

Generalmente, se trata de dos tipos de destinatarios bastante diferenciados. Por ejemplo, si el objetivo es "reforzar un servicio de educación de adultos", los beneficiarios directos serán aquellos que constituyen el personal de dicho servicio y que con el proyecto se verá aumentado o reciclado. En cambio, los beneficiarios finales serán las personas analfabetas a quienes beneficiará la mejora del servicio en términos de impacto y no de efectos, como sería el primer caso.

Por lo que se refiere a los beneficiarios finales, el uso de términos generales y vagos tales como "grupos carenciados", "sectores desfavorecidos", "campesinos pobres", etc. no ayuda al diseño del proyecto y resulta a todas luces insuficiente, si bien este tipo de formulaciones pueden ser válidas a nivel de declaración política. Para el buen diseño de un proyecto, es necesario identificar con precisión los destinatarios. Para ello, puede ser útil delimitar este "grupo-meta" como a veces suele denominarse, investigando e indicando, por ejemplo:

- situación general (descrita mediante indicadores de ingresos, de nutrición, o lo que fuese necesario)
- ocupación (también haciendo uso de indicadores concretos , por ejemplo: propietarios de menos de "x" hectáreas, trabajadores sin tierra, asalariados temporales, familias con ingresos por debajo del salario mínimo y ocupación autónoma, etc.)
- acceso a los servicios (familias en inquilinatos precario, agricultores sin acceso a créditos, viviendas sin agua potable o electricidad, trabajadores sin seguridad social, etc.)

h. Productos

(resultados de las actividades)

En el documento de la FAO al que hicimos referencia, se definen los productos como "los resultados específicos de las actividades realizadas a través del uso de insumos planificados"⁴. Dicho en otras palabras, los productos son el primer nivel de resultados a los que se llega por el hecho de haber realizado con éxito las actividades. Y, además, son la condición previa para el logro de los objetivos y metas (efectos). Si se obtienen los productos programados y se dan las condiciones o supuestos establecidos, entonces deberá lograrse el objetivo y la meta.

Otro error bastante frecuente en el diseño de proyectos, es la confusión entre los objetivos y/o las metas y los productos. La generación de los productos (su obtención) depende casi exclusivamente de la realización de las actividades, y en esta fase del proceso no intervienen demasiados factores externos. Por ello, la obtención de los productos se centra en la gerencia del proyecto que tiene un control directo sobre ellos.

Los productos que pueden obtenerse en proyectos de tipo social o cultural pueden ser de dos clases:

- resultados materiales (por ejemplo: número de cooperativas creadas, número de viviendas construidas o mejoradas, escuelas construidas, instalaciones, etc.)
- servicios prestados (por ejemplo: personas capacitadas, servicios proporcionados, créditos otorgados, etc.)

También hay que considerar que una actividad puede generar un producto intermedio, es decir, el resultado de una actividad puede ser un recurso o insumo

necesario para poder realizar otra actividad posterior.

Lo importante, repetimos, es distinguir claramente los productos (resultados de actividades) de los efectos (resultados de la utilización de los productos para lograr el objetivo propuesto).

En el ejemplo que estamos utilizando para ilustrar esta guía, los efectos u objetivos del proyecto podrían ser "reforzar el servicio de educación de adultos". La meta. "reforzar el servicio de educación de adultos de la región X, en el año 1993, ampliando en un 50% la capacidad del personal responsable de las tareas de educación". El producto podría ser: "capacitar a 400 maestros en educación de adultos hasta 1992, en cuatro cursos de un año de duración cada uno (1989-1992)"

Por último, señalar que para un buen diseño del proyecto, es necesario que los productos que se mencionan cumplan algunos requisitos⁵:

- que su realización pueda comprobarse, tanto en lo que se refiere a la cantidad como al tiempo de consecución,
- que estén ordenados según una secuencia temporal lógica,
- que su realización sea esencial para conseguir el objetivo propuesto,
- que sean realizables con los recursos disponibles.

i Localización física y cobertura espacial (dónde se hará, qué abarcará)

Localizar un proyecto consiste en determinar el emplazamiento o el área en donde se ubicará . Esta localización puede hacerse a un doble nivel:

- macro-localización, esto es, la ubicación geográfica del proyecto dentro del área: región, comarca, conjunto rural, etc.
- micro-localización, identificando dentro de un conjunto menor, como puede ser un barrio o manzana, el lugar o zona en donde se desarrollará el proyecto.

En uno y otro nivel, la localización suele presentarse en el documento a través de mapas y otros complementos gráficos.

Por su parte, la cobertura espacial indica el espacio físico o zona que cubrirá el proyecto en cuanto prestación de servicios o área de influencia.

Así, por ejemplo, si se trata de crear un "centro de salud", la localización física consistirá en indicar el lugar en el que estará emplazado el edificio que albergará el centro de salud (calle, número, terreno, etc.). En cambio la cobertura espacial consiste en determinar el área a la que prestará servicios el centro de salud: comarca X, o barrios Y, Z y Q, etc. La cobertura espacial, en el caso de proyectos de prestación de servicios, suele indicarse no sólo en términos geográficos, sino también en términos poblacionales (señalar área y número de habitantes que se verán beneficiados en dicho ámbito). Siguiendo con el ejemplo que presentamos en esta guía, la localización física del proyecto de mejora del servicio de educación de adultos será el lugar en que está emplazado dicho servicio o servicios (oficina central, escuelas, etc.). La cobertura espacial será la población analfabeta y semi-analfabeta (o de otro tipo) en la región que tiene el servicio de educación de adultos.

En definitiva, de lo que se trata en este punto es de indicar el lugar en que se realizará el proyecto y la zona de influencia del mismo.

3) Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar. (con qué acciones se generarán los productos, actividades necesarias)

La ejecución de cualquier proyecto, presupone la concreción de una serie de actividades e implica la realización de un conjunto de tareas concretas. En otras palabras, ningún proyecto puede realizarse sin una sucesión de quehaceres y acontecimientos que tienen el propósito de transformar ciertos insumos en los resultados previstos (productos) dentro de un período de tiempo determinado.

En efecto, lo que materializa la realización de un proyecto es la ejecución secuencial e integrada de diversas actividades. Esto implica que en el diseño del proyecto se ha de indicar, de manera concreta y precisa, cuáles son las actividades que hay que ejecutar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Para ello debe explicarse la forma en que se organiza, suceden, complementan y coordinan las diferentes tareas, de modo tal que el encadenamiento de las mismas: no sufra desajustes graves que influyan negativamente en la realización del proyecto.

La organización, ordenamiento y coordinación en el tiempo y en el espacio de todas las tareas que hay que realizar para el logro de los productos, metas y objetivos del proyecto comporta los siguientes aspectos:

- especificación e inventario de las actividades a realizar
- distribución de las unidades periódicas de tiempo insertas en una secuencia operativa, donde se señala la fecha de inicio y de terminación de cada actividad (ver punto 5: calendarización del proyecto)
- lo anterior sólo sirve para indicar una relación de diferentes actividades, pero ello no basta (sería un simple listado de actividades yuxtapuestas en el tiempo); es menester, además, una ordenación y sincronización de las mismas, puesto que algunas son previas, paralelas o posteriores a otras dentro del proceso de realización del proyecto.
- indicación de la cantidad y calidad de los insumos necesarios (recursos humanos, servicios, equipo, dinero, bienes, etc.) involucrados en cada operación, con referencia a la asignación de recursos por actividad (ver punto 6, lo relativo a calendario financiero).

De lo que se trata es de no limitarse a un simple listado de actividades y tareas, sino de establecer un curso o trayectoria que permita fijar la dinámica del proyecto en función del volumen y ritmo de operaciones.

4) Métodos y técnicas a utilizar (modalidades de operación)

Se trata de otra forma o aspecto de explicitar cómo se hace.

En este apartado hay que especificar el instrumental metodológico y técnico que se utilizará para realizar las diferentes actividades.

Cuando existe un único procedimiento para llevar a cabo una actividad, lo importante es usar esa técnica de la manera más eficaz posible. Si éste fuera el caso, en el diseño del proyecto se podría hacer alguna sugerencia al respecto. Pero cuando existe una gama de técnicas alternativas, el problema que se plantea es el de seleccionar una de ellas. Ahora bien, en este caso, lo que debemos tener bien claro son los criterios de selección. En estos influyen a su vez criterios ideológico-políticos y criterios técnicos. En la mayoría de los casos, lo óptimo es lograr una combinación de tecnologías apropiadas y tecnologías no obsoletas y de alto rendimiento. El problema suele ser que no siempre el

uso de estos criterios simultáneamente es complementario, muchas veces son alternativos y en estos casos hay que ponderar cada uno de ellos para seleccionar la alternativa que mejor se adapte a los fines del proyecto, y la situación contextual.

En el caso de proyectos de trabajo social o de animación, un criterio básico y central en la selección de métodos y técnicas, es el de dar preferencia a aquellos que facilitan, promueven o posibilitan la participación de la gente en el desarrollo del proyecto. En estas circunstancias, desde el punto de vista metodológico, hay que establecer los mecanismos de inserción e implicación de los beneficiarios, en la realización del proyecto.

5 Determinación de los plazos o calendario de actividades (cuándo ocurrirá)

Uno de los aspectos esenciales en la elaboración de un proyecto es la determinación de la duración de cada una de las actividades. Este ítem o aspecto es lo que se denomina "calendarización del proyecto".

Esto, además, permite juzgar la factibilidad del proyecto, esto es, establecer si existe una distribución uniforme del trabajo, si los plazos son realistas, si se considera el tiempo suficiente para obtener los productos básicos que se necesitan como insumos para otras actividades, si los límites de tiempo asignados a cada actividad (máxima o mínima) son proporcionados entre sí o hay desajustes graves, etc.

Para realizar esta calendarización del proyecto, existen diferentes técnicas gráficas de apoyo a la programación que permiten distribuir en el tiempo las distintas actividades y hacen posible una captación rápida y global de la secuencia operativa. El más simple y conocido es el diagrama de avance, cronograma o diagrama Gantt. De fácil comprensión y de gran utilidad para programar el conjunto de actividades (ver anexo 3). Sin embargo, el diagrama Gantt, por su misma sencillez, implica una serie de limitaciones, de ahí que algunos utilicen la "red de pasos" o "red de actividades" PERT o CPM, que es de más compleja confección. Para tratar de resolver las limitaciones del diagrama Gantt, pero evitar en cierto modo las excesivas complicaciones del PERT o CPM, puede ser útil emplear el método ABC (Analysis Bar Charting), en el anexo 3 presentamos una síntesis sobre el proceso que comporta su utilización.

Por último, queremos indicar que el calendario definitivo del proyecto debe elaborarse una vez realizado el calendario financiero que explicamos en el punto siguiente. Ello es importante para asegurarse que el suministro de insumos en cada momento o fase del proyecto es el adecuado en función de las actividades que comprende cada fase. Es decir, hay que asegurar que el calendario de actividades es el óptimo en cuanto a interdependencia de unas actividades con otras y en cuanto al flujo de recursos que es necesario establecer en términos de tiempo para dichas actividades se puedan realizar en el momento previsto.

6 Determinación de los recursos necesarios (quiénes y con que se realizará el proyecto, insumos)

Todo proyecto requiere para su realización una serie de recursos (bienes, medios, servicios, etc.) para obtener el producto y lograr el objetivo inmediato. Cuando se elabora un proyecto suelen distinguirse cuatro tipos de recursos: humanos, materiales, técnicos y financieros, que constituyen los insumos necesarios para su realización.

Humanos: para ejecutar cualquier tipo de proyecto, hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las tareas previstas. Esto supone especificar la cantidad de personal, las cualificaciones requeridas a realizar, indicando quién es responsable de qué y cómo está distribuido el trabajo (ver sobre esta cuestión

lo relativo a la administración y gestión del proyecto, punto 8). Cuando la índole del proyecto así lo requiera, hay que indicar la necesidad de capacitar los recursos humanos que exige la realización del proyecto. En este caso hay que establecer cuándo y con qué cualificación se ha de tener el personal que se necesita (esto puede ser objeto de un proyecto separado).

Materiales: es decir las herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física, etc., necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Técnicos: se establecen, además, las alternativas técnicas elegidas y las tecnologías a utilizar.

Financieros: sobre la base de los cálculos de ejecución que explicamos a continuación se realiza una estimación de los fondos que se pueden obtener, con indicación de las diferentes fuentes con que se podrá contar: presupuesto ordinario, subvenciones, pago del servicio por los usuarios, ingresos o beneficios, créditos (externos e internos), etc. Con ello, se podrá establecer la estructura financiera del proyecto (quién o qué financia qué).

Pero ello no basta, para asegurar un buen diseño del proyecto en la parte financiera, es necesario indicar lo que denominamos el calendario financiero. Se trata de establecer en cada actividad y en cada momento o fase del proyecto, cuáles son los recursos financieros necesarios. Esto se puede realizar empleando un cuadro de doble entrada como el siguiente:

Momentos	A	B	C	D	Etc.
Actividades					
Actividad 1	\$	\$			
Actividad 2		\$	\$	\$	
Actividad 3			\$		
Actividad 4	\$			\$	
Etc.		\$	\$		\$

En cada casilla hay que consignar la cantidad de recursos financieros que son necesarios, de acuerdo a la actividad que tenga que realizarse y al momento temporal en que se ubique. Una vez completado, podrá visualizarse el flujo financiero necesario en cada momento y hacer las previsiones oportunas. En otros casos, habrá que adaptar el calendario financiero a las posibilidades reales de financiación en cada momento. De lo que se trata es de evitar la mayor cantidad de desfases posibles entre el flujo de caja (cash-flow) y los pagos a realizar o gastos a enfrentar.

Hay que precisar, asimismo, la forma en que se irán obteniendo los recursos, asegurando el ritmo de operación del proyecto, de modo que haya una permanente revisión y nivelación entre gastos e ingresos.

Digamos, por último y a modo de síntesis, que un proyecto en el que no hay recursos, no es mucho más que una declaración de buenos propósitos.

7 Cálculo de los costos de ejecución o elaboración del presupuesto

En todos los casos, la realización de un proyecto supone unos costos y la disponibilidad de fuentes de recursos. No basta determinarlo en cifras globales: en el análisis y cálculo de los costos se deben especificar claramente cada uno de los rubros, enunciando cada uno de los rubros, enunciando la cantidad y cualificación del personal necesario, material, equipo, gastos de funcionamiento, etc., todo ello expresado en términos monetarios.

El presupuesto, en cuanto presentación sistemática del costo y el beneficio de un proyecto en unidades monetarias, comprende los siguientes rubros principales:

Costo de personal: se calcula sobre la base del número de personas que participan en forma remunerada en la realización del proyecto, especificando el tipo de cualificación y la dedicación que se requiere en cada caso. Dado que no todas las tareas tienen igual importancia, a la hora de presupuestar los gastos hay que distinguir entre personal técnico, auxiliares, administrativos, de servicio, etc.

Dietas o viáticos: incluye los gastos por desplazamiento del personal (transporte, alojamiento y alimentación), comunicaciones, etc., necesarios para realizar actividades fuera del lugar habitual de residencia.

Locales: en este rubro la diferenciación principal está entre:

- construcción de una localización
- compra y reacondicionamiento de un local
- alquiler de un local

Material y equipos: costo de material, gastos de transporte e instalación. Mobiliario de oficina, archivos, máquinas de escribir, calcular, fotocopidora, etc.

Gastos de funcionamiento: electricidad, agua, gas. Gastos de oficina (papelería, teléfono, comunicaciones, etc), limpieza y conservación. Seguros, contribuciones e impuestos. Adquisición de libros, revistas, etc.

Imprevistos: en todo proyecto hay que prever una cierta cantidad de dinero para gastos imprevistos. Esta suma se suele calcular sobre la base del 5% del total del presupuesto de gastos.

Beneficios: en algunos proyectos, además de los beneficios sociales pueden obtenerse beneficios monetarios. Esto es, ingresos financieros provenientes del mismo proyecto. En todos los proyectos de índole productiva este rubro debe estar presente en el presupuesto del proyecto. En otros proyectos de diferente modalidad, pueden contemplarse ingresos provenientes de los usuarios. Dichos ingresos, independientemente de que se aporten en dinero o especie (mano de obra, por ejemplo) deberán cuantificarse en unidades monetarias a la hora de elaborar el presupuesto de ingresos.

Lo que hay que hacer siempre es un presupuesto de gastos y de cálculo de recursos, incluyendo la fuente y procedencia de los mismos. Pero en algunos casos, se puede -o debe- hacer un estudio de costos. En esas circunstancias se incluyen los siguientes rubros:

Costos directos: son aquellos que se relacionan directamente con la presentación del servicio e inciden en forma inmediata para la realización y concreción del mismo.

Costos indirectos: corresponden a los servicios complementarios que se originan como resultado de la ejecución del proyecto, por ejemplo, alquilar un equipo de

amplificación, gastos de impresión de folletos, etc.

Costos fijos: son los costos que no sufren variación a corto plazo cualquiera sea la magnitud de la prestación de los servicios o el nivel de producción, por ejemplo, los sueldos del personal de plantilla, el pago de alquiler de los edificios, etc.

Costos variables: llamados también costos de operación. Varían directamente con el nivel de prestación de servicios o la magnitud de las actividades que se realizan, como por ejemplo, costos para la contratación de personal para tareas específicas; materias primas, energía eléctrica, etc.

Costo de capital: pueden entenderse como los costos de las inversiones realizadas, o como el tipo de rédito que produciría ese capital aplicado a otra inversión.

Costos corrientes : son aquellos que pierden su valor una vez que el gasto se ha efectuado.

De manera general y simplificada puede decirse que para la determinación de los costos, hay que considerar tres elementos:

- los diversos factores que componen el proyecto
- la cantidad usada de cada uno de los factores
- el valor o precio de cada uno de los factores

Resumiendo la clasificación que puede hacerse de los costos, lo esquematizado en el siguiente cuadro:

Características del costo Tipos de costos	De capital	Corrientes	Fijos	Variables
Costos directos				
Costos indirectos				

La función del presupuesto es la de "asignar recursos", determinar la fuente u origen de los mismos, y asegurar el desarrollo normal del proyecto y funcionamiento de los servicios. De ahí que exista una notoria interdependencia entre presupuesto y actividades. Quien elabora un proyecto debe articular coherentemente estos dos aspectos, de modo tal que no se llegue nunca a la situación de haber establecido qué cosas hacer y no saber o tener asegurado con qué hacerlo. O de tener recursos y no asignarlos adecuadamente a la realización de las actividades que mejor contribuyen al logro de los objetivos propuestos.

8) Administración del proyecto

En el diseño del proyectos debe quedar claramente presentada la estructura de gestión para la ejecución del mismo. Para ello es necesario enmarcarlo institucionalmente si ello no se hizo en el punto 2, relativo a la naturaleza del proyecto. Si dicha información quedó reflejada en el documento del proyecto con anterioridad, podremos pasar directamente a indicar la estructura de gestión o administración del proyecto propiamente dicho.

Para ello conviene hacer figurar en el diseño del proyecto las siguientes cuestiones:

- **organigrama**, donde aparezca claramente señalado el proyecto dentro de la organización existente, cómo se inserta en dicha organización.

- funciones del personal del proyecto; esto es: determinar **quién** es responsable y de qué parte del trabajo.
- **Relaciones** e interacciones del personal (determinar los niveles de autoridad y jerarquía, relaciones de comunicación e información, relaciones de consulta y asesoría,
- **mecanismos** de control, coordinación, supervisor.
- **sistemas de evaluación interna y seguimiento**, en cuanto a responsabilidades y funciones.
- **canales de información**: a quién hay que enviar informes, qué tipo de informes y con qué objeto.

Si se trata de un proyecto que será ejecutado por varias organizaciones habrá que, especificar además la responsabilidad que asume cada una de ellas, así como el tipo de relación o vinculación que se establece a los efectos de la ejecución del proyecto (convenio, acuerdo, etc) También será necesario especificar los responsables de las relaciones de coordinación inter-institucional y sus atribuciones.

9 Indicadores de evaluación del proyecto

Los indicadores de evaluación son los instrumentos que permiten medir la progresión hacia las metas propuestas. Si carecemos de ellos, toda evaluación sería que nos propongamos será casi inútil, o poco viable.

Tan importantes como las metas son los indicadores en un proyecto. Ellos nos permiten realizar una evaluación adecuada teniendo en cuenta los objetivos propuestos y las realizaciones concretas. Por otra parte, si los indicadores no se establecen durante la fase de diseño del proyecto habrá que reconstruirlos posteriormente en la evaluación, probablemente con menos fiabilidad.

Para que los indicadores sean concretos y permitan una buena medición de los resultados del proyecto, deben reunir algunas condiciones:

- **Independencia**, esto es: no conviene usar el mismo indicador para medir diferentes metas y objetivos Cada meta debe tener un indicador propio. Si ello no es posible, habrá que revisar el diseño del proyecto y corregirlo.
- **Verificabilidad**. Es decir, los indicadores deben establecerse de tal modo que sea posible comprobar o verificar de forma empírica los cambios que se van produciendo con el proyecto. Esto permite que objetivamente el indicador tenga el mismo significado tanto para un defensor como para un oponente del proyecto.
- **Validez**. Los indicadores deben medir lo que se pretende medir. No se trata de un jugo de palabras. Tomados en conjunto, todos los indicadores deben reflejar los efectos del proyecto.
- **Accesibilidad**. Que implica el establecimiento de indicadores cuya información necesaria (datos) se puedan obtener fácilmente. No tiene mucho sentido emplear indicadores para los cuales hay que utilizar mucho tiempo y esfuerzo en recabar los datos necesarios que permitan la medición. Lo ideal es usar indicadores que

requieran datos ya existentes o que se puedan obtener mediante el sistema de seguimiento normal del proyecto.

Por último, señalar que no siempre podemos encontrar indicadores directamente cuantificables de lo que queremos medir. En esos casos, hay que utilizar indicadores de sustitución o indirectos. Pero tenemos que saber que cuanto más indirecto es el indicador, más peligro hay de que influyan factores extraños.

Por ejemplo, en un programa de nutrición infantil, es mejor utilizar un buen indicador sustitutivo de una mejora en la situación nutricional de los niños (como por ejemplo las mediciones antropométricas, el peso o la talla, según la edad) que el valor nutricional de la ingestión alimentaria. Muchas veces se utilizan indicadores de sustitución (como por ejemplo: calidad de los materiales de la vivienda, compras de bienes de consumo o de capital, etc.) para estimar cambios en los ingresos, ya que la gente está poco predispuesta a dar información sobre sus ingresos económicos.

10 Factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto.

Lo que aquí denominamos pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto, son los factores externos significativos, sobre los cuáles la administración o dirección del proyecto puede no tener ningún tipo de control, pero que resultan esenciales para el éxito del Proyecto. Si bien la gerencia del proyecto tiene el control sobre los recursos o insumos, las actividades y la obtención de productos, ello no es suficiente para el logro de los efectos (objetivos y metas) e impacto (finalidad última) del proyecto. Estas últimas cuestiones, suelen depender en gran parte de factores externos más que de los productos generados en el proyecto. Dicho en otras palabras, estos factores están fuera del control del proyecto, pero deben producirse para que el proyecto tenga éxito y logre el efecto e impacto propuesto. Por ello es necesario que en el diseño del proyecto se especifiquen claramente cuáles son esos factores externos de los que depende significativamente el éxito del proyecto.

Un buen diseño del proyecto no deberá incluir factores externos poco realistas (el proyecto sería inviable), ni tampoco elementos que puedan ser aclarados en la fase de diseño. Podrán referirse "a decisiones de política, mecanismos de coordinación interna del gobierno o de organismos externos, insumos y productos de otros proyectos y programas, insumos materiales y financieros para actividades consecutivas, etc." Por otra parte "la identificación de estos elementos que no forman parte del diseño del proyecto puede clarificar al proyecto y mejorar su probabilidad de éxito, señalando la necesidad de estos requisitos externos y su coordinación para lograr los efectos e impacto del proyecto. Este procedimiento reduce también la incertidumbre en que opera el proyecto y establece los límites de la responsabilidad gerencial"⁶.

De ordinario, estos factores juegan un papel muy importante en las relaciones causales de los distintos niveles del proyecto. Por ejemplo, si se obtienen los productos se podrán lograr las metas y objetivos, pero ese logro no depende sólo de la obtención de los productos. Siguiendo con el caso que tomamos para ejemplificar esta guía: los productos son "400 maestros formados como educadores de adultos" el efecto u objetivo es mejorar para desarrollar el servicio. Es decir, la meta de aumentar en un 50% el servicio de educación de adultos se puede lograr si existen los maestros necesarios formados (productos) y si el gobierno de la región X los contrata en el plazo establecido para el servicio de educación de adultos (factor externo condicionante para pasar del nivel de productos al nivel de metas y objetivos). Y si seguimos con este ejemplo, suponiendo que este factor se ha dado y se ha logrado contratar a los maestros (efecto u objetivo), ello

no es suficiente para que se logre el impacto o finalidad (disminuir el analfabetismo). Hay un factor externo que condiciona el objetivo logrado y es la buena predisposición de la gente para participar en el programa de educación de adultos. Si ese factor externo se da, entonces se podrá pasar del nivel de efectos (objetivo) al nivel de impacto (finalidad última).

Para determinar correctamente estos factores externos condicionantes del proyecto o pre-requisito para el logro de efectos e impactos, es necesario que sean

- **realistas y bien fundamentados**, ya que de lo contrario el proyecto sería poco viable. Además, es preciso que no solamente se expongan los factores, sino que se muestren e indiquen las razones de por qué tiene posibilidades de acontecer (si no tiene bastantes posibilidades de ocurrir, se estará proponiendo un proyecto en el aire).
- **precisos**, esto es: que se expresen en términos concretos y no como expresión de buenos propósitos. Dicho en otras palabras, habrá que indicar con exactitud en base a qué fuente se determina el factor. Hay que huir de formulas vagas tales como "según datos disponibles", etc.
- **completos**, lo que implica señalar todos los factores externos que condicionan el éxito del proyecto a todos los niveles (impacto, efectos, productos, actividades, etc.). En cualquier caso, nunca deben señalarse factores que conciernan a las partes implicadas en el proyecto (ya sea en cuanto a insumos, obligaciones, etc.) ya que ello no queda fuera del control del proyecto.

Por último, mencionar que puede resultar sumamente útil presentar un cuadro sintético de los distintos niveles de resultados que se esperan obtener, junto con los indicadores de cada uno de ellos y los factores externos que condicionan el paso o salto de un nivel a otro. Si tomamos el ejemplo con que ilustramos esta guía, dicho cuadro quedaría del siguiente modo:

Niveles de resultados	Indicadores y medios de comprobación	Factores externos o pre-requisitos de éxito
IMPACTO (finalidad) Disminuir la tasa de analfabetismo, en la región X en un 50%, entre 1990 y 1996.	Tasa de crecimiento o disminución del analfabetismo; establecida a partir de las estadísticas regionales, y comprobada mediante datos sobre escolarización de adultos en la región.	(Efectos hacia impacto) La población analfabeta de la región acepta y participa activamente en los cursos de educación de adultos, y existen en el lugar otros servicios de promoción cultural o educativa que les permitirán consolidar los conocimientos adquiridos (biblioteca, círculos de cultura, etc.).
EFFECTOS (objetivo): reforzar el servicio de educación de adultos de la región X. (meta): reforzar el servicio de educación de adultos en la región X, en el año 1993, ampliando en un 50% la capacidad del personal responsable de las tareas de educación.	400 maestros de educación de adultos empleados por el servicio regional de educación de adultos para el año 1993, lo que se puede comprobar por los registros del personal; se utiliza al personal de educación de adultos (técnicos) en el programa reorganizado de alfabetización regional, lo que se comprueba con una encuesta especial a realizar en 1993.	(Productos hacia efectos) El Ministerio de Educación es efectivamente capaz de emplear a los 400 maestros formados como fue presupuestado y se ponen más medios de transporte, etc. a disposición del personal responsable de educación de adultos de la región X.
PRODUCTO 400 maestros bien capacitados en educación de adultos, en el año 1992, a través de cuatro cursos de un año cada uno (1989-1992).	Número de maestros capacitados cada año en comparación con las metas establecidas y el desarrollo de actividades.	(Actividades hacia productos) 100 maestros graduados, están disponibles cada año para su capacitación como educadores de adultos.

El objetivo de este cuadro, que es presentar sintéticamente la relación entre fines, medios y condiciones, puede lograrse de una manera más completa, elaborando lo que se denomina "matriz del marco lógico" del proyecto. Este instrumento puede utilizarse para probar, además, la coherencia del diseño del proyecto (una presentación más detallada de este instrumento, se indica en el anexo 4).

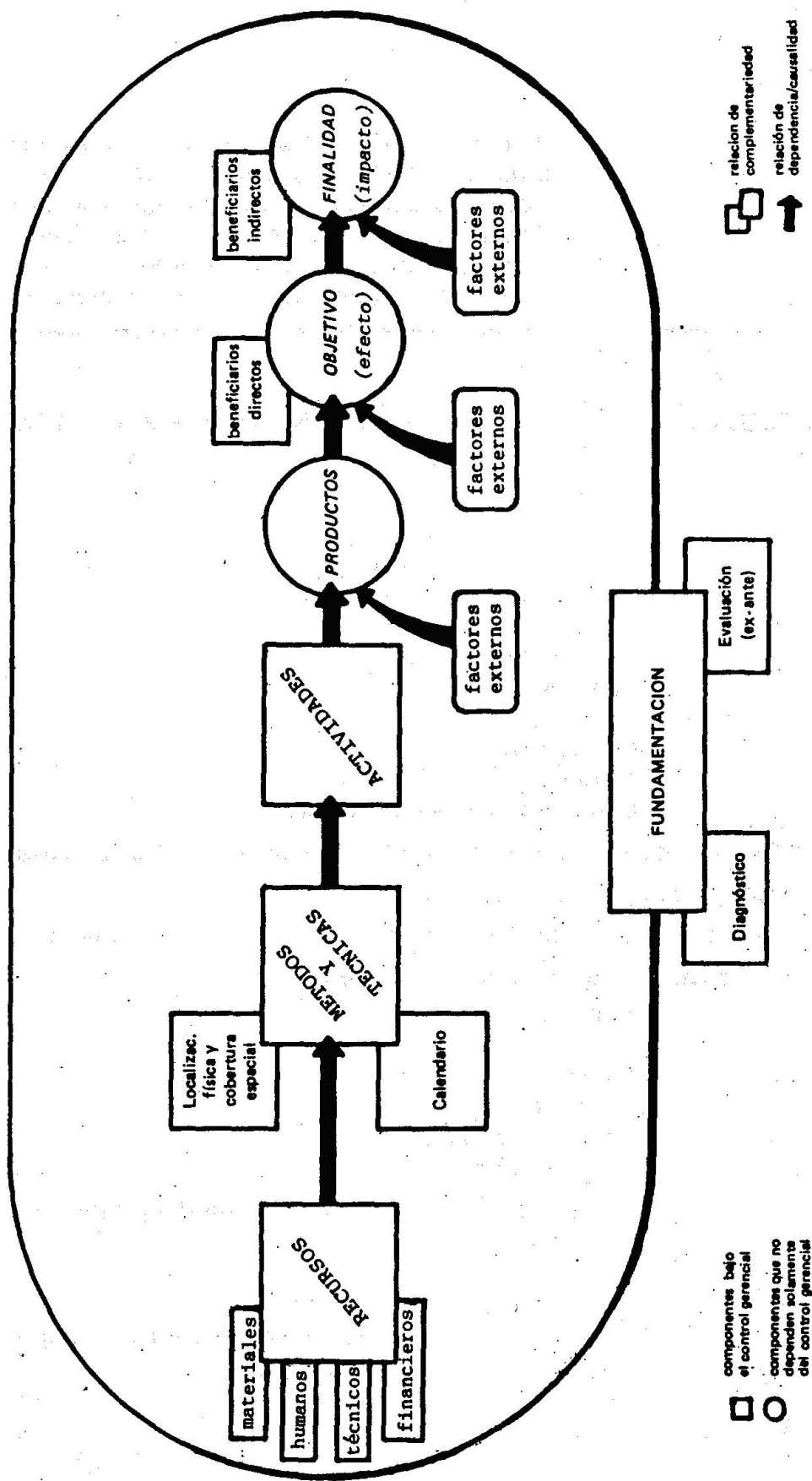
Bibliografía citada

1. ILPES Guía para la elaboración de proyectos. (mimeo), Santiago, 1966
2. FAO Pautas para la elaboración de proyectos de cooperación técnica. (mimeo), Roma, 1984
3. idem.
4. Idem.
5. Idem.
6. Idem.

A continuación presentamos un esquema general a modo de síntesis, de la guía para diseñar proyectos, junto con un diagrama donde se puede apreciar la interrelación entre los distintos componentes del proyecto en función del flujo de causalidad.

ESQUEMA GENERAL PARA EL DISEÑO DE UN PROYECTO

1. Denominación del proyecto
2. Naturaleza del proyecto:
 1. Descripción del proyecto
 2. Fundamentación o justificación
 3. Marco institucional
 4. Finalidad del proyecto
 5. Objetivos
 6. Metas
 7. Beneficiarios
 8. Productos
 9. Localización física y cobertura espacial
3. Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar
4. Métodos y técnicas a utilizar
5. Determinación de los plazos o calendario de actividades
6. Determinación de los recursos necesarios:
 - Humanos
 - Materiales
 - Técnicas
 - Financieros:
 - estructura financiera
 - calendario financiero
7. Cálculo de costos de ejecución y elaboración del presupuesto
8. Administración del proyecto
9. Indicadores de evaluación del proyecto
10. Factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto



Anexo 1

GUÍA PARA DIAGRAMAR ACTIVIDADES

No siempre la exigencia del trabajo demanda elaborar un proyecto. Sin embargo, siempre es necesario programar actividades. Esto puede hacerse de maneras muy variadas, pero en general, es conveniente utilizar "guías" que permitan ordenar y articular coherentemente las diferentes fases del trabajo a los efectos de su ejecución.

Aquí proponemos una guía que puede prestar algún servicio en este sentido y que, además, puede adaptarse a cualquier tipo de programación de carácter social o cultural.

No hay mucho que explicar acerca del uso de esta guía, porque cada columna indica lo que hay que hacer y el conjunto de ellas (consideradas de izquierda a derecha) explican su secuencia lógica. Una recomendación práctica nos parece oportuna: habida cuenta de los ajustes que se deben ir haciendo mientras se elabora (es decir, mientras se va llenando la guía-cuadro), es recomendable que se haga el trabajo utilizando un lápiz, de tal manera que se pueda borrar y reformular con facilidad. Posteriormente, mientras se desarrolla el proyecto, habrá que seguir haciendo nuevos reajustes.

Anexo 2

EL DIAGRAMA DE GANTT O CRONOGRAMA DE AVANCE

Explicamos a continuación el modo de confección del cronograma de avance o diagrama Gantt, por ser el más sencillo y fácil de comprender de todos los métodos gráficos de programación y control.

Consiste en una matriz de doble entrada, en la que se anotan, en las líneas, las distintas actividades que componen un proyecto y en las columnas, el tiempo durante el cual se desarrollarán esas actividades. Una barra horizontal frente a cada actividad representa el período de duración de la misma. La longitud de la barra indica las unidades de tiempo, señalando la fecha de inicio y la fecha de terminación de la actividad.

Proceso que se sigue para la confección del gráfico Gantt

1°. Listado y ordenamiento de actividades

Este primer paso consiste en establecer la lista de actividades ordenadas, según han de ser ejecutadas o realizadas. Se ha de prever una secuencia con el máximo de lógica posible, partiendo de la actividad más inmediata o inicial, o sea, que antes de ella no hay otra, y terminando con aquella más allá de la cual no existe otra y que, por tanto, llamamos actividad final. Entre la actividad inicial y la actividad final hay que indicar todas las actividades a realizar estableciendo la relación de precedencia que hay entre ellas.

2°. Construcción de barras. Estimación del tiempo de duración de cada actividad

A continuación hay que estimar el período de tiempo que lleva cada actividad para su realización. Como la duración de actividades y recursos están estrechamente ligados, para la estimación del tiempo, hay que tener presente la real disponibilidad de recursos, tanto humanos como técnicos, materiales y financieros, de modo que exista una razonable posibilidad de desarrollar la actividad en el tiempo previsto. En este tipo de gráfico no se puede reflejar la incertidumbre de terminación de una actividad, hay que hacer un cálculo que vaya entre "lo más pronto posible" y "lo más tarde posible".

3°. Confección del gráfico

El tercer paso es la elaboración gráfica teniendo presente el calendario operativo que se ha confeccionado en el paso anterior. La tarea principal es la construcción de barras horizontales cuya longitud representa cada actividad indicada en unidades de tiempo. Por un convencionalismo aceptado universalmente, a cada mes se le atribuyen 4 semanas. La mínima unidad de tiempo en este tipo de gráfico es la semana.

A continuación mostramos un ejemplo hipotético de diagrama Gantt, utilizado para calendarizar los primeros 16 meses de trabajo, en un proyecto de construcción de viviendas por el sistema de ayuda mutua:

Problema que se pretende resolver	Situación inicial		
Efectos que se quieren lograr	Objetivo general		
	Objetivos específicos		
	Metas		
	Productos		
	Actividades		
	Obstáculos		
	Por actividad	Tiempo	
	Por personas		
	Ma-teriales	Recursos	
	Hu-manos		
	Total	Costos	
	A ges-tionar		
	Plani-fica	Funciones administrativas (participación institucional) Quien:	
	Orga-niza		
	Coor-dina		
	Diri-ge		
	Con-trola		
Impacto que se espera conseguir	Situación objetivo		

Tareas	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A
1 Cercado de la obra	■															
2 Construcción del obrador (casilla con oficina, depósito de herramientas, habitación del sereno, servicios higiénicos)		■	■													
3 Demoliciones y limpieza del terreno.			■													
4 Nivelación del terreno (Replanteo general, desmontes, terraplanes, rellenos, etc.)				■												
5 Provisión de agua a la obra.					■											
6 Provisión de electricidad a la obra para la iluminación y funcionamiento de la maquinaria.						■										
7 Acopio de materiales de construcción (arena, pedregullo, cemento, hierro, etc.) y herramientas.							■									
8 Fabricación de bloques y premoldeados diversos.						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
9 Replanteo de la obra.					■	■										
10 Fundación (excavación de zanjas, llenado de cimientos y contrapisos)						■	■	■								
11 Colocación de capa aisladora.							■	■								
12 Levantamiento de la mampostería (paredes de bloques, etc)								■	■	■	■	■	■	■	■	■
13 Llenado de hormigón armado de apoyos y supraestructuras.									■	■	■	■	■	■	■	■
14 Colocación del techo.															■	■
15 Aislación del techo.																■
16 Colocación del piso.																
17 Instalación sanitaria.																
18 Colocación de aberturas.																
19 Instalación eléctrica.																
20 Revoques y pinturas. Y otras terminaciones.																
21 Conexión de agua, luz y sanitarios.																
22 Cercado de los lotes.																
23 Urbanización (arborización, constr. veredas, calles, etc.																

ANEXO 3

METODO DE PROGRAMACION A B C (ANALYSIS BAR CHARTING)

Como ya señalamos en el texto, para planificar y controlar un proyecto se han elaborado muchos métodos de redes. Estos métodos, a medida que se fueron desarrollando, se hicieron más complejos, hasta el punto que muchos de ellos sólo podían elaborarse e interpretarse por un especialista.

El método ABC, tiene por objetivo asegurar que el trabajo se realice de manera correcta y en el tiempo debido u oportuno, pero tratando de evitar las complicaciones innecesarias que tienen otros sistemas o métodos de redes. Su diseño se basa en la necesidad de ser utilizado en cualquier proyecto, oficina o departamento.

Esta planificación del trabajo consiste en elaborar un calendario de actividades y tareas, que asigna a cada una de ellas una fecha de comienzo y una término. Asegurando paralela y simultáneamente los medios necesarios para hacer que cada actividad esté realizada cuando sea oportuno. Para lograr este objetivo, el ABC se desarrolla en una serie de pasos:

- **Lógica de secuencias.** Se trata de ordenar correctamente las actividades que comprende el proyecto (tarea a realizar que tiene un comienzo y un fin, durante la cual la actividad ocurre una sola vez). En esta fase no se tienen en cuenta ni la duración, ni los recursos (esto se hará después). Con estos datos se construye una red.
- **Duración de las actividades.** Se estima la duración de cada una de las actividades y se inserta esta información en la representación de cada actividad.
- **Ruta crítica y holguras.** Hay que determinar fechas de comienzo y de término de cada una de las actividades críticas. La determinación de holguras se realiza respondiendo a cuestiones como las siguientes:
 - ¿cuál es la fecha más temprana en que una actividad debe comenzar?,
 - ¿cuál es la fecha más tardía en que la actividad puede comenzar?,
 - ¿cuál es la fecha más temprana en que la actividad puede terminar?,
 - ¿cuál es la fecha más tardía en que la actividad puede terminar?.
- **Programación.** Los recursos se estudian en detalle. Con esa información y toda la precedente, se toman las decisiones sobre las fechas de comienzo y finalización de actividades más críticas, y se fija el cronograma (calendario de ejecuciones).

ANEXO 4

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO (Extractado del documento de la FAO: Pautas para la evaluación de proyectos de cooperación técnica y adaptado por los autores.)

La matriz del marco lógico es el instrumento más apropiado para el análisis "medios-fines". Originalmente se ideó para la AID (Agencia Internacional de Desarrollo), y su empleo está actualmente muy extendido, inclusive en todo el sistema de las Naciones Unidas.

Esta matriz del marco lógico ofrece una estructura que permite a los encargados de la planificación y de la evaluación de proyectos, especificar con claridad y precisión los distintos componentes del proyecto y las vinculaciones que existen entre ellos. Ahora bien, el marco lógico no es un conjunto integrado de procedimientos, ni una norma de evaluación. Desde el punto de vista de la programación y desde el punto de vista técnico es neutro y no indica cuáles son los medios más eficaces para lograr el objetivo a largo plazo o finalidad del proyecto. Como decíamos en el texto, la matriz del marco lógico es, fundamentalmente un instrumento que puede utilizarse para probar la coherencia del diseño del proyecto.

El marco lógico consta de una matriz, en la que las columnas (lógica vertical) representan los niveles de los objetivos del proyecto y los medios que se necesitan para lograrlos. Las filas (lógica horizontal) indican cómo pueden verificarse las realizaciones.

Con el uso continuado de esta matriz y el paso del tiempo, se le han introducido modificaciones. Aquí se ofrece la versión de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) porque es más sencilla que la versión original y porque subraya los componentes más importantes del marco lógico, dejando de lado otros menos esenciales. En el gráfico adjunto figura el marco, junto con las preguntas que deben contestarse para completar cada una de las casillas.

La lógica vertical, se basa en el principio de causalidad, en una relación "medios-fines". En otras palabras, las vinculaciones pueden expresarse en términos condicionales, con la conjunción "si"... a la que sigue la relación. Es decir: si se aportan insumos pueden realizarse actividades; si se realizan actividades se obtendrán productos; si se generan productos se alcanzará la meta y el objetivo propuesto; si se alcanza el objetivo se logrará el impacto, a condición de que se produzcan los acontecimientos complementarios (factores externos).

Otro punto importante que es preciso tener presente es que, a todos los niveles, con excepción del

que va del objetivo (efectos) a fines (impacto), la etapa inferior debe ser necesaria y suficiente para alcanzar la etapa superior. Por ejemplo: el suministro de los insumos o recursos indicados debe ser necesario y suficiente para que se realicen las actividades; la realización de las actividades es necesaria y suficiente para que se generen los productos; la obtención de los productos y el acontecimiento del (o de los) factor(es) externos(s) es necesario y suficiente para lograr las metas y objetivos propuestos; el logro de los efectos y el acontecimiento del factor externo es necesario y suficiente para lograr el impacto del proyecto.

Fuente: Procedimientos para el diseño y la evaluación de los proyectos de la OIT, con algunos cambios en la terminología introducidos por los autores de este trabajo.

Denominación del proyecto:

Duración:

DESCRIPCION RESUMIDA	INDICADORES OBJETIVAMENTE COMPROBABLES	FACTORES EXTERNOS IMPORTANTES
1. Finalidad ¿Cuál es la razón del proyecto, hacia qué objetivo sectorial más amplio se dirigen los esfuerzos del proyecto o del programa? ¿Por qué? se emprende el proyecto? ¿Quiénes son los beneficiarios buscados? ¿Cuál es el impacto que se pretende?	1.1 Indicadores del impacto del proyecto: ¿Cuáles son los medios para verificar la realización del objetivo último o finalidad? ¿Cómo sabrá la dirección del proyecto, o cualquier otra persona, que el proyecto está aportando la contribución prevista para la realización del objetivo a este nivel?	2.2 Del objetivo inmediato a la finalidad ¿Cuáles son los acontecimientos, condiciones o decisiones fuera del control del proyecto que deben darse para que la realización del objetivo inmediato pueda contribuir a alcanzar la finalidad?
2. Objetivo y metas ¿Qué efecto específico debe alcanzar el proyecto mientras esté en curso, es decir, si el proyecto se termina con éxito, qué mejoras o cambios pueden esperarse en el grupo, organización o zona a que se dirige el proyecto?	2.1 Indicadores de la realización del objetivo y las metas (terminación del proyecto): ¿Qué pruebas, mediciones o indicaciones confirmarán que el objetivo inmediato se está realizando o se ha realizado? ¿Qué condiciones o situaciones objetivamente verificables se prevén si el proyecto alcanza su objetivo y su meta?	3.1 De los productos al objetivo y las metas ¿Cuáles son los acontecimientos, condiciones o decisiones fuera del control de la dirección del proyecto que, junto con los productos de éste, son necesarios para lograr el objetivo inmediato.
3. Productos: ¿Qué productos (tipo y número) deben generarse (con los insumos aportados y las actividades realizadas) para lograr el objetivo inmediato?		4.1 De las actividades a los productos: ¿Cuáles son los acontecimientos, condiciones o decisiones fuera del control de la dirección del proyecto que, junto con las actividades de éste, son necesarios para lograr los productos?
4. Actividades: ¿Qué actividades debe realizar el equipo del proyecto para generar los productos deseados?		5.1 De los insumos a las actividades: ¿Cuáles son los acontecimientos, condiciones o decisiones fuera del control de la dirección del proyecto, que deben darse para iniciar las actividades, una vez que los insumos estén disponibles?
5. Insumos: ¿Qué bienes y servicios (personal, equipo, capacitación, etc.) deben aportar las partes implicadas en el proyecto, para emprender las actividades necesarias con las que se generarán los productos programados?		

ANEXO 5

CRITERIOS PARA EVALUAR, PRIORIZAR Y SELECCIONAR PROYECTOS

Cuando hablamos de evaluación de proyectos en la fase de diseño, estamos haciendo referencia a una clase de evaluación: la evaluación ex-ante. Esta modalidad como su denominación misma indica, se efectúa antes de la ejecución del proyecto, y tiene por objetivo investigar el diseño del proyecto, su coherencia interna, su grado de adaptabilidad al contexto, etc. (Se puede ampliar información sobre este tema en *Evaluación de programas de trabajo social*, de Ezequiel Ander-Egg, Humanitas, Buenos Aires, 1989.)

No vamos a mencionar aquí todo lo relativo a la evaluación de proyectos, ya que esto sería apartarnos bastante del tema que nos ocupa. Sin embargo, no queremos terminar esta guía, sin antes indicar algunos criterios que conviene tener en cuenta a la hora de evaluar proyectos, y de cara a su fundamentación posterior. Además, la realización de la evaluación ex-ante, en sus diversas formas, nos permite ajustar con mayor precisión la matriz del marco lógico, y efectuar las correcciones oportunas en el diseño del proyecto.

Generalmente, la evaluación del diseño del proyecto debe realizarse por más de un sistema, o utilizando más de un procedimiento, ya que al no tratarse de proyectos económicos, la evaluación se hace más compleja y requiere de criterios específicos. Algunos de estos criterios específicos pueden ser los siguientes:

Análisis de costo-beneficio

Este procedimiento es fundamental cuando se trata de proyectos productivos (granja, taller artesanal, cooperativa, etc.). Consiste en analizar en cada momento o fase del proyecto (y luego en su conjunto) el nivel de costos y de beneficios, comparando uno y otro a los efectos de determinar la oportunidad económica y de rentabilidad del proyecto.

Este tipo de análisis que podríamos graficar de la siguiente forma,

	B1		B2		B3		B4		Bn
Momento cero (MO)	M1		M2		M3		M4		Mn
Inversión inicial	C1		C2		C3		C4		Cn

se complica cuando se trata de evaluar proyectos sociales o culturales, cuyos rendimientos no pueden ser medidos muchas veces, en términos económicos. En estos casos, una adaptación de la fórmula podría ser la siguiente:

fórmula simple:
$$\frac{\text{Beneficios}}{\text{inversión} + \text{costos}}$$

fórmula adaptada:
$$\frac{\text{nversión} + \text{costos de funcionamiento}}{\text{n}^\circ \text{ de beneficiarios}}$$

Así por ejemplo, si existen 4 proyectos alternativos, y de acuerdo a la fórmula nos encontramos que los proyectos son:

$$\text{proyecto A} = \frac{I + CF}{N^\circ \text{ benef.}} = \frac{100}{50} = 2$$

proyecto B = 3 (el proyecto de B es más rentable que A porque cuesta menos por beneficiario)

Supongamos que A es un proyecto de salud, y sale a 4
que B es un proyecto de educación, y sale a 3
que C es de recreación, y sale a 1
que D es para tercera edad, y sale a 2,

Entonces, desde el punto de vista de la rentabilidad:

C es mejor que D,
D es mejor que B, y
B es mejor que A.

Esta clase de análisis, nos permite ir evaluando la rentabilidad de los proyectos, aún cuando no

generen beneficios económicos. Sin embargo, el hecho de que la evaluación deba realizarse siempre en función de los objetivos estratégicos [$E = f(OE)$], y que la mayoría de los proyectos sociales y culturales tengan costos y beneficios no económicos, hace necesario en algunas oportunidades, emplear fórmulas más complejas, tales como:

$$\frac{\text{beneficio económico} + \text{beneficios no económicos}}{\text{costos económicos} + \text{costos no económicos}}$$

De esta fórmula se desprenden otras que quizás puedan ser más útiles según la índole del proyecto:

$$\frac{\text{ventajas}}{\text{desventajas}} = (\text{Cost/benefit analysis})$$
$$\frac{\text{eficiencia}}{\text{costes}} = (\text{cost/effectiveness analysis})$$

En cualquier caso, el problema es simple cuando lo cualitativo (que siempre existe) sólo "matiza" lo cuantitativo. El problema se hace más complejo a la hora de evaluar, cuando lo cualitativo excede a lo cuantitativo.

Balance social

Además del análisis de costo-beneficio, o de costo-oportunidad, en el caso de proyectos de tipo social, suele ser conveniente realizar también el denominado "balance social". Este procedimiento para evaluar la relación medios-fines y su nivel de cumplimiento, puede emplearse en todo tipo de proyectos (empresas, organizaciones no competitivas, organizaciones no lucrativas, etc.). En el caso de proyectos de bienestar social y de animación, realizar el balance social comporta:

- definir los actores sociales (interesados)
- definir sus exigencias sociales
- determinar los indicadores sociales que corresponden a ellas
- medir el grado de cumplimiento (antes, durante y después)

Estos componentes básicos de lo que podríamos llamar auditoría social (social audit), pueden ser muy útiles en la evaluación previa del proyecto. Sin embargo, este instrumento de evaluación ex-ante, tiene una dificultad que es preciso resolver para su buena utilización: se trata de los conflictos que pueden generar las exigencias contrapuestas de los diversos interesados. Por ejemplo, en un proyecto o servicio de tipo social como puede ser una residencia de ancianos, los interesados son varios: los usuarios atendidos, los usuarios en lista de espera, el personal que atiende la residencia (de todos los niveles), las asociaciones ciudadanas de tercera edad existentes en la comunidad, los competidores (otras residencias existentes en la comunidad y que dependen de otra organización distinta a la que nos ocupa), los proveedores del centro, los poderes públicos, los medios de comunicación social, las familias de los ancianos, la comunidad local del área de influencia de la residencia.

Es obvio que, en este ejemplo, los fines o exigencias de cada clase de interesados (o actores sociales) son muy distintos, y pueden entrar en conflicto entre sí, y entre ellos y los fines de los responsables de tomar las decisiones. En estos casos, hay que ponderar a los interesados en función de criterios políticos y técnicos. Para decirlo con mayor exactitud, primero hay que jerarquizar los interesados (lo que es una decisión fundamentalmente política) y en segundo lugar, una vez jerarquizados, hay que ponderarlos (lo que se puede resolver técnicamente). Para hacer esta ponderación, se utiliza el mismo sistema que para la ponderación de alternativas en la toma de decisiones que examinamos a continuación.

El método de los sistemas de ponderación

Una vez jerarquizados los fines y objetivos del proyecto, o los diferentes proyectos alternativos que se pueden ejecutar (esa jerarquización puede ser realizada en función de objetivos estratégicos, de objetivos políticos, o por razones de rentabilidad económica), es necesario ponderarlos para asegurar una

toma de decisiones o una evaluación coherente de los mismos.

Con el sistema de ponderación, se asigna un valor porcentual a cada alternativa, de tal manera que la suma de todas ellas sea 100. A continuación se determinan las distintas posibilidades de acción en cuanto a la aplicación de recursos, y se establece el impacto de cada una de dichas alternativas sobre los objetivos o fines propuestos. Por último, se confecciona la tabla de ponderación que permite hallar la decisión o alternativa más adecuada en función de las prioridades.

Veamos el procedimiento con un ejemplo. Supongamos que el problema es determinar la "asignación de recursos en un museo municipal" (*)

1°. Determinación de los objetivos del museo y ponderación de los mismos:

conservación de obras de arte	20
formación cultural	40
dar una imagen positiva del municipio	10
ayuda a artistas locales	30
	100

2°. Determinación de alternativas de aplicación de recursos:

adquisición de una obra extranjera
adquisición de obras locales
mejora de las instalaciones del museo

3°. Establecimiento del impacto de las alternativas sobre los objetivos:

A) Adquisición de una obra extranjera:

conservación	0
formación cultural	50
imagen del municipio	50
ayuda a artistas locales	0
	100

B) Adquisición de obras de artistas locales:

conservación	0
formación cultural	20
imagen del municipio	10
ayuda artistas locales	70
	100

1. Mejora de las instalaciones del museo:

conservación	70
formación cultural	10
imagen del municipio	10
ayuda artistas locales.....	10
	100

4°. Ponderación de las alternativas:

(En el cuadro aparece: arriba, junto a cada objetivo, el valor asignado a cada uno en función de las prioridades del museo; en las casillas de la izquierda de cada objetivo aparece el valor numérico del impacto de cada alternativa en dicho objetivo; y en la columna de la derecha de cada objetivo, aparece el resultado de multiplicar el número de la casilla izquierda por el de la casilla de arriba (objetivo). Sumando todas las casillas derechas de una fila se obtiene el resultado final de cada alternativa).

Objetivos Alternativas	Conservación (20)		Formación (40)		Imagen (10)		Ayuda (30)		Suma
Adquisición de obras extranjeras	0	0	50	20	50	5	0	0	25
Adquisición de obras locales	0	0	20	8	10	1	70	21	30
Mejora de las instalaciones	70	14	10	4	10	1	10	3	22

(Dado que todas las cifras a multiplicar terminan con unidades de cero, se ha operado exclusivamente con las decenas para evitar Cifras de varios numerales).

Según el sistema empleado, la adquisición de obras de los artistas locales es la decisión más coherente con los objetivos ponderados que las otras alternativas.

La evaluación del riesgo cualitativo y los problemas potenciales

Este tipo de evaluación ex-ante, tiene por objetivo mejorar el diseño del proyecto en función de la situación contextual, la previsión de actuaciones contrarias o no compatibles con el objetivo del proyecto por parte de actores sociales externos, e introducir correcciones que permitan establecer factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de resultados en la matriz del marco lógico del proyecto de la manera más realista posible. Además, sirve como instrumento para diseñar medidas contingentes.

Dicho en otras palabras, esta clase o modalidad de evaluación supone —en el lenguaje de la planificación estratégica— la detección de todos los obstáculos posibles al proyecto, la evaluación de problemas potenciales, la identificaciones de amenazas y riesgos, etc.

De lo que se trata, por tanto, es de establecer anticipadamente todas las contingencias negativas que puedan afectar el proyecto. Otras contingencias aparecerán en el transcurso del proyecto, pero cualquier previsión que se realice en este sentido ayudará sobremedida al éxito del proyecto.

Para ello, hay que aprovechar el tiempo existente entre el acontecimiento contingente y la aparición de las consecuencias negativas para el responsable de tomar decisiones. Este espacio de tiempo es el que se denomina tiempo de reacción. Asimismo, hay que estar atento a las "señales de alarma" (weak signals) que se producen antes del acontecimiento contingente, y que pueden servir de indicios o anuncios anticipados del riesgo o amenaza que se avecina.

Si no se realiza esta evaluación de riesgo cualitativo, parte del tiempo de reacción tendrá que emplearse en planificar nuevas acciones antes esos riesgos e irá disminuyendo la capacidad de maniobra. De ahí que la evaluación tenga que culminar en la elaboración de plan de acciones para riesgos y contingencias. Ello permitirá aprovechar todo el tiempo de reacción posible en su puesta en marcha en vez de usarlo en planificar nuevas acciones.

De ahí que todo proyecto, bien elaborado, después de realizada la evaluación ex-ante que ahora proponemos, culmine con la presentación del plan de acción en situaciones de riesgo. Estas acciones deberán ser de tres tipos:

- preventivas (que será conveniente aplicar permanentemente dado que reducirán las posibilidades de existencia de riesgos)
- cautelares (aplicables desde el momento en que aparezcan señales de alarma)
- reactivas (que se emplearán cuando se produzca el hecho contingente negativo o la situación de riesgo y amenaza)

(*)Tomado y adaptado de: FERNANDEZ ROMERO, A. Evaluación de recursos en organizaciones no competitivas, en Curso "La sociología aplicada en el planeamiento de servicios sociales". ICNCPS, Madrid, 1983.

