

establecerán las razones por las que se debe poner en marcha (problema que se quiere solucionar u objetivo del proyecto), los destinatarios del proyecto y algunas precisiones sobre sus límites (recursos disponibles, tiempos con que se cuenta, etc.). Generalmente, en esta instancia se definen los *términos de referencia* que guiarán la relación entre quien requiere el desarrollo del proyecto y el proyectista. La instancia de inicio podrá existir de manera independiente o podrá estar integrada a la de planificación, tal como decíamos respecto de los proyectos de poca envergadura. En las fases de aprobación estarán presentes cuatro grandes opciones:

- Seguir adelante con el diseño.
- Cambiar la propuesta.
- Abandonar la idea.
- Demorar el proceso de diseño.

**Fase de planificación:** se lleva adelante el diseño definitivo del proyecto. Esta fase la dividiremos en dos etapas: de análisis y de diseño.

- Etapa de análisis: se deberá realizar el estudio de los participantes, de los problemas y de los objetivos, así como la evaluación de las alternativas;
- Etapa de diseño se elaborará la matriz, se establecerán los indicadores, el diseño del cronograma, la elaboración del presupuesto, la definición de un sistema de control, entre otros componentes.

Esta fase finaliza con una nueva instancia de aprobación, en ella se evalúa el proyecto en su consistencia y su viabilidad, y, en caso de aprobarse, se formaliza la decisión. En los organismos públicos esto se hará a través de un instrumento legal, como la resolución, el decreto, la ordenanza, la ley. Presentar la aprobación como una fase posterior a la de planificación no implica que durante el proceso de elaboración del proyecto, de ser posible, no se deban hacer consultas al actor que aprobará posteriormente el proyecto. Estas consultas pueden brindar información muy importante al proyectista para ajustar progresivamente el proyecto, para que, finalmente, se mejoren sus probabilidades de aprobación.

**Fase de implementación:** constituye la puesta en acción, la ejecución de cada una de las actividades del proyecto. Implica además una labor de comunicación con los actores intervinientes, el aseguramiento de la calidad y la gestión de los riesgos del proyecto. Esta fase la sub dividiremos en dos etapas:

- Inversión: se realizan las contrataciones necesarias y se efectúan las compras de los materiales y equipos
- Operación las actividades del proyecto se ponen en marcha.