

## ÍNDICE

UNIDAD 2 .....	2
Las fases del proyecto. El inicio y la etapa de análisis.....	2
Introducción .....	2
2.1. Distintas perspectivas sobre las fases de los proyectos.....	2
2.1.1 . Veamos algunos enfoques prescriptivos.....	3
2.1.2 . Las fases del proyecto. Un enfoque prescriptivo .....	9
2.1.3. Algunos enfoques descriptivos de las fases del proyecto .....	12
2.2. El inicio del proyecto .....	13
¿ Cómo finaliza la fase de inicio del proyecto? .....	15
2.3 . El análisis .....	17
2.3.1 . El análisis de los participantes.....	18
2.3.2. El análisis de los problemas.....	21
2.3.3 . El análisis de los objetivos .....	24
2.3.4 . La evaluación de alternativas .....	27

## UNIDAD 2

### Las fases del proyecto. El inicio y la etapa de análisis

#### Introducción

Los proyectos que logran continuidad van pasando, en forma secuencial, por determinadas fases, desde su inicio a su terminación.

La metodología de marco lógico, que a grandes rasgos guía el desarrollo del texto, se presenta para facilitar y mejorar los procesos de toma de decisiones programadas, tal como ocurre en el caso del diseño de programas y proyectos. Ella establece que, en el momento inicial de la planificación, se deben realizar cuatro procesos básicos de análisis: de los problemas, de los objetivos, de los participantes y de las alternativas. Estos cuatro dispositivos de análisis a veces son presentados como pasos sucesivos que se ponen en acción. Otras veces se los reconoce como procesos que pueden realizarse en forma simultánea

En esta unidad, en primer lugar se describen las perspectivas prescriptivas y las descriptivas sobre las fases de los proyectos, y luego se analizan distintos caminos que se podrían transitar para comenzar su diseño. El camino de inicio utilizado no debe modificar el resultado final que debe alcanzar quien realiza el diseño: obtener un proyecto apropiado al problema, razonable e inteligente. Posteriormente se presentan las particularidades de los procesos de análisis de los participantes, del análisis de problemas, del de objetivos y de la evaluación de alternativas. Con estos procesos correctamente realizados, se contará con la información necesaria que se requiere para diseñar un proyecto y lograr incidir con alto impacto en el problema seleccionado.

#### 2.1. Distintas perspectivas sobre las fases de los proyectos

Los autores que se dedican al trabajo de diseño y elaboración de proyectos, muestran una amplia diversidad en lo que respecta a la forma de presentar los distintos momentos por los que se debe realizar un proyecto. Encontramos denominaciones como: fases, proceso, etapas, funciones, etc. Además, esta diversidad también se encuentra en la forma de diagramación del proceso global del proyecto. La misma puede ser presentado a través de círculo, en el que se prioriza la idea de ciclo y retroalimentación, o también puede ser a través de líneas, en el que se resalta la unicidad y su necesaria finalización. Esto se debe, a que no es claro si quien piensa al proyecto lo realiza desde su análisis y sus ideas pensándolo desde una mirada prescriptiva descriptiva o si está realizando apreciaciones de lo que cree que debe suceder, es decir desde una mirada prescriptiva.

Realizar modelos descriptivos de proyectos es pensar a los mismos desde la realidad tal cual es, o por lo menos, como la ve quien piensa el proyecto. Se encuentran relacionados directamente con la finalidad de la ciencia: la comprensión de la realidad. Recordemos que un conocimiento científico nos dota de una explicación descriptiva y analítica de un determinado objeto de conocimiento. Para poder llevar a cabo un diseño desde una mirada descriptiva nos preguntaríamos: ¿cómo es usualmente el ciclo que cumplen los proyectos? ¿Qué procesos o etapas recorren?

En lo que respecta a los modelos prescriptivos, éstos se presentan desde la miradas de los autores la mejor manera que existe para realizar determinadas tareas o cumplir con determinados procedimientos. Establecen normas de comportamiento. Desde esta perspectiva, nos preguntaríamos: ¿cuáles son las etapas por las que deberían transitar los proyectos?

En general, los diseños de proyectos se realizan a partir de la perspectiva prescriptiva, ya que, permiten determinar sus propias normas de las fases que deben tenerse en cuenta para llevar a cabo un proyecto.

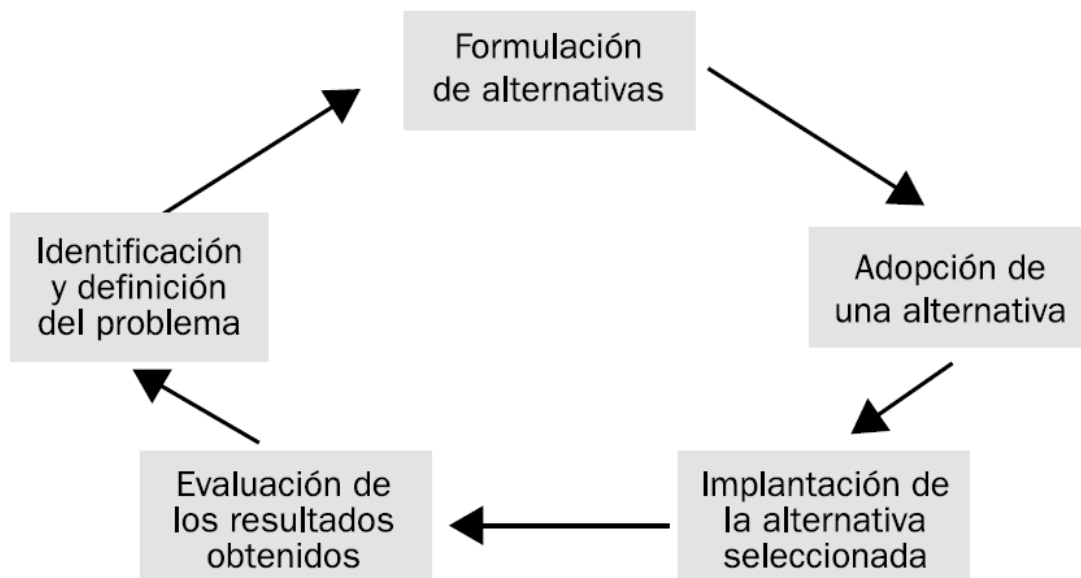
Veremos algunos enfoques prescriptivos para ver cómo deben diseñarse, y además , visualizar cómo se diseñan los proyectos en nuestro medio desde una mirada descriptiva

#### 2.1.1 . Veamos algunos enfoques prescriptivos

Entre los proyectos prescriptivos es normal que se encuentre presente un modelo de comportamiento racional, que son los que elaboran tipos ideales de comportamiento de un actor. El tipo ideal constituye una construcción mental, un ejercicio artificial de razonamiento que lleva a producir un tipo ideal totalmente racional, dejando de lado, incluso en forma voluntaria, las posibles incidencias de la contradicción, del conocimiento empírico, los valores, los sentimientos, la tradición, lo irracional y la presencia de otros actores que pueden intervenir en el proceso.

Como vimos en la unidad anterior, existe una manera en que se trabajan las políticas públicas, éstas se encuentran vistas desde un enfoque clásico. Siguiendo a Tamayo Sáez (1997), nos dice que:

*Las políticas públicas son el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios. Desde este punto de vista, las políticas públicas se pueden entender como un proceso que se inicia cuando un gobierno o un directivo público detecta la existencia de un problema que, por su importancia, merece su atención y termina con la evaluación de los resultados que han tenido las acciones emprendidas para eliminar, mitigar o variar ese problema. Planteando el ciclo de proyecto de políticas públicas de la siguiente manera:*



Fuente: Tamayo Sáez (1997: 282).

Al observar el esquema se desprende que, el proceso de las políticas públicas tiene un carácter cíclico. Esto quiere decir que el gobierno, una vez que lleva a cabo la intervención, realiza una evaluación sobre el problema planteado y mediante la observación si se ha finalizado o permanece el problemas se pregunta si es necesario continuar. Si la respuesta es afirmativa, se debe realizar un nuevo proceso de formulación de alternativas. Los resultados de la política retroalimentan el proceso. En todo caso, conviene señalar que el ciclo o proceso de las políticas públicas es una construcción conceptual que no tiene por qué ocurrir en la realidad. No todas las políticas públicas de un gobierno siguen este proceso en todas sus fases, e incluso con frecuencia algunas políticas alteran el orden del proceso.

En el siguiente cuadro Tamayo Sáez, expone una serie de preguntas que servirán a la hora de visualizar las diferencias entre cada una de las etapas.

FASES DEL PROCESO DE LA POLÍTICA PÚBLICA	PREGUNTAS QUE PLANTEA EL ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS
1. LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	¿Cuál es el problema? ¿Cuáles son sus dimensiones? ¿Cuáles son las causas del problema? ¿A quién afecta y en qué medida? ¿Cómo evolucionará el problema sino actuamos sobre él ?

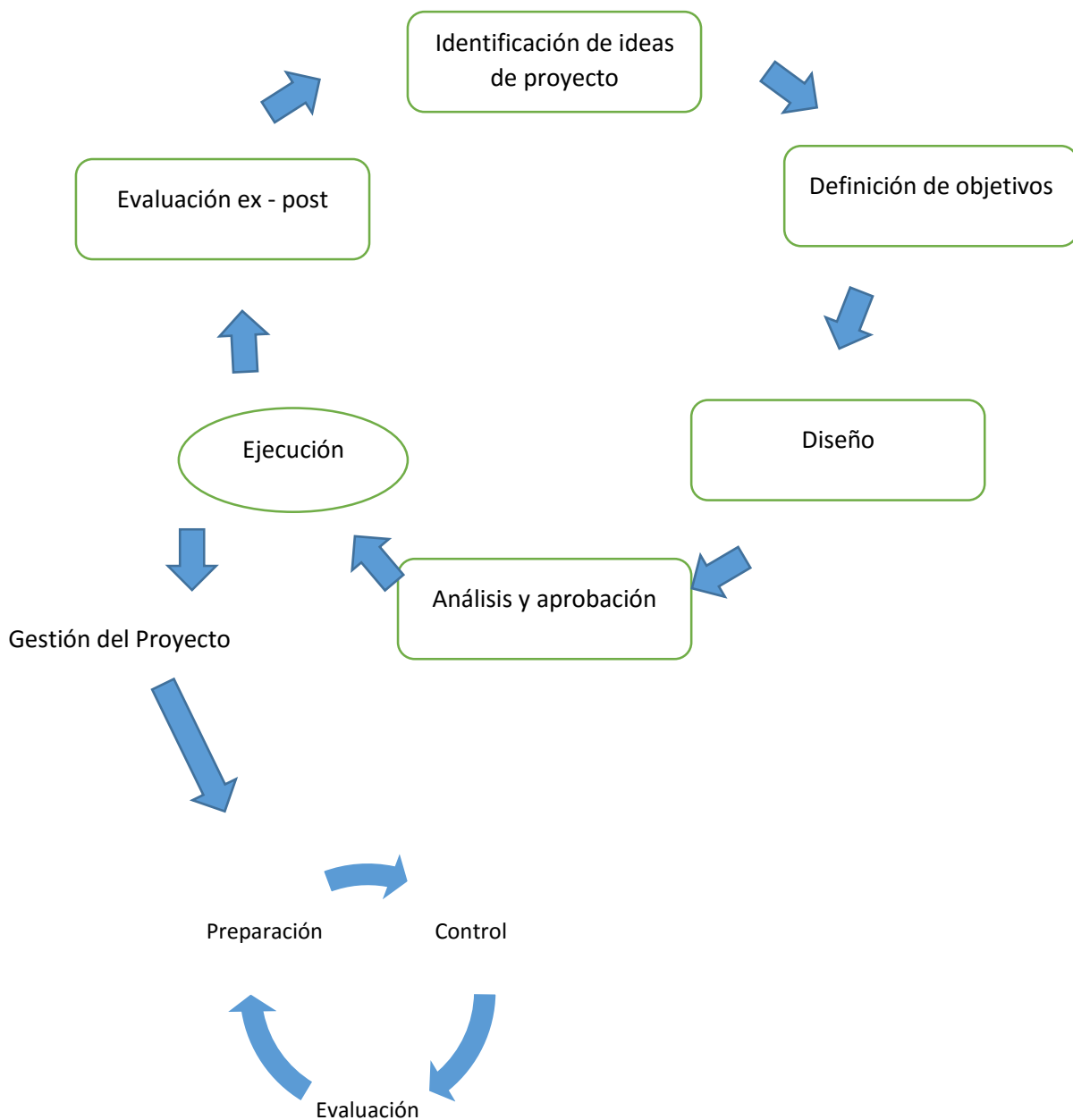
2. LA FORMULACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA	¿Cuál es nuestro plan para atajar el problema? ¿Cuáles deben ser nuestros objetivos y prioridades? ¿Qué alternativas existen para alcanzar esas metas? ¿Qué riesgos, beneficios y costes acompañan a cada alternativa? ¿Qué alternativa produce los mejores resultados con los menores efectos negativos?
3. LA ELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA	¿Es viable técnicamente la alternativa seleccionada? ¿Es viable políticamente la alternativa seleccionada?
4. LA IMPLANTACIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA	¿Quién es el responsable de la implantación? ¿Qué medios se usan para asegurar que la política se lleva a cabo de acuerdo al plan previsto?
5. LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	¿Podemos asegurar que hemos alcanzado los objetivos?  ¿Qué criterios hay que tener en cuenta para juzgar los resultados de la política? ¿Hay que continuar o terminar la política? ¿Podemos decir que la política ha sido justa?

### *Modelo según el BID*

Esta propuesta plantea al proyecto en 6 etapas.

- **Identificación de ideas de proyecto:** a partir de una serie de problemas detectados previamente, se generan potenciales proyectos para solucionarlos.
- **Objetivos:** se estipulan en función de cada uno de los proyectos, profundizando el análisis de la situación inicial (actual) y los involucrados.
- **Diseño:** se realiza a partir de la evaluación de posibles alternativas para llevar a cabo el proyecto en función a los análisis técnicos, económicos, financieros, sociales, etc.
- **Análisis de viabilidad y aprobación del proyecto:** es el momento que define la posibilidad de viabilidad y a partir de allí se aprueba , para pasar a la siguiente etapa.
- **Ejecución:** es la etapa propiamente dicha de gestión del proyecto. En esta etapa se planifican en detalle las actividades a realizar y recursos a utilizar, así como el seguimiento y control para corregir o ajustar la marcha del proyecto.

- **Evaluación ex – post:** consiste en verificar el logro de los objetivos y los impactos del proyecto.



A la etapa de ejecución del proyecto la subdividen en tres fases:

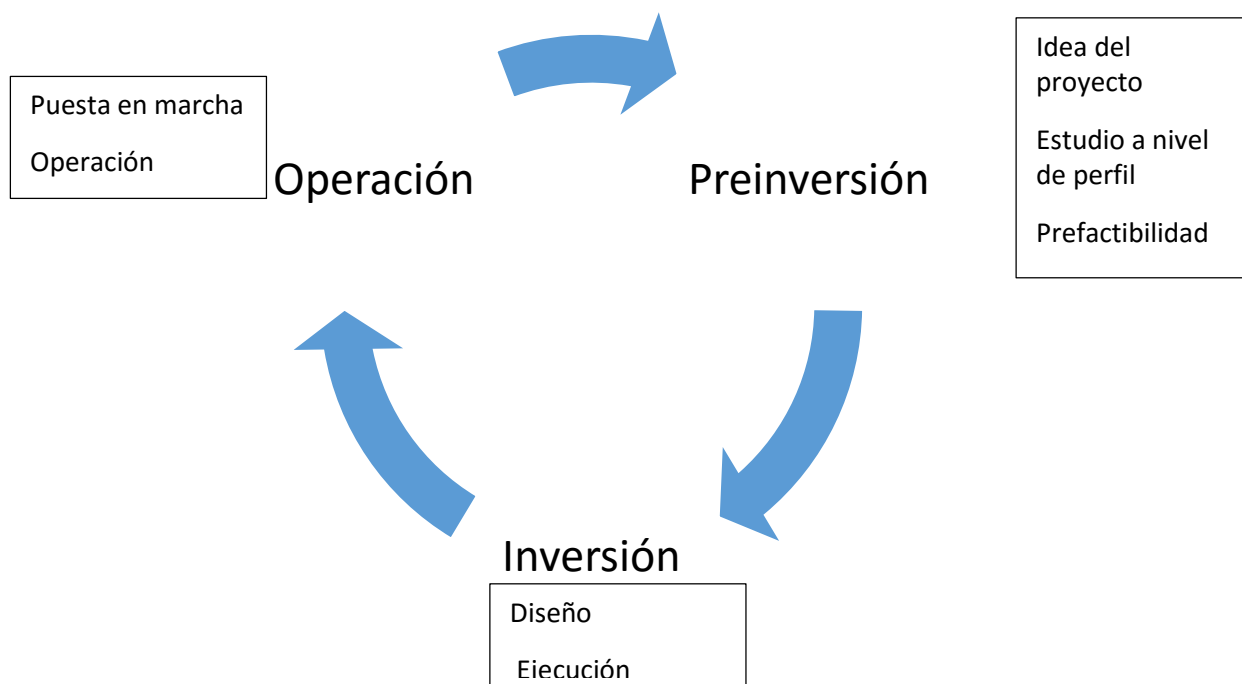
- **Preparación de la ejecución:** es la etapa que se encarga de organizar y programar el proyecto a llevar a cabo. Aquí se incluye la planificación detallada de los tiempos, costos, recursos y calidad esperada, fijando indicadores.
- **Control de la ejecución :** aquí se asegura el cumplimiento de lo determinado en la fase de preparación y ejecución, así como de corregir desvíos, mitigar riesgos y reprogramar actividades
- **Evaluación y término del proyecto:** tercer y último lugar se realiza el cierre administrativo del proyecto, así como la evaluación de los objetivos específicos del proyecto

### Modelo del ILPES

Este modelo establece tres fases consecutivas:

- **Preinversión:** consiste en definir un problema y determinar alternativas de solución para el mismo, analizarlas y decidir cuál adoptar.
- **Inversión:** consta del diseño detallado del proyecto y su ejecución / implantación.
- **Operación:** consiste en la puesta en marcha del proyecto terminado y la generación de los beneficios determinados en la primera fase.

A su vez, cada una de estas fases tiene sus sub – fases o sub – etapas. Este caso, el ciclo de vida incorpora la operación posterior a la conclusión del proyecto.

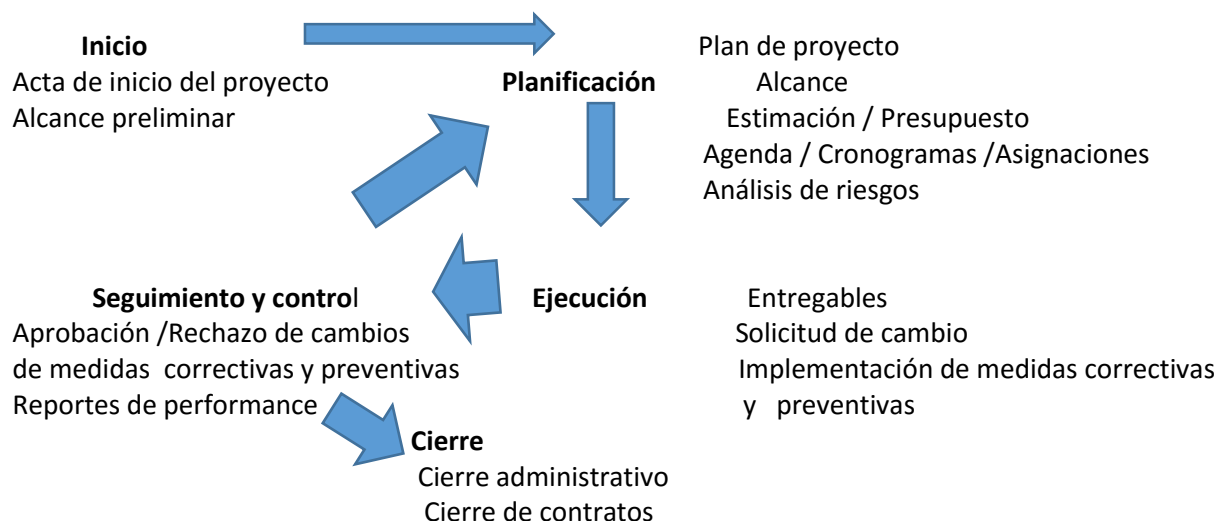


### Modelo según PMI

Propone un modelo que consta de cinco grupos de procesos.

- **Inicio:** en el cual se determina formalmente el alcance, los objetivos y condiciones generales del proyecto. En esta fase se autoriza el comienzo del proyecto.
- **Planificación:** se define en forma detallada cómo se realizará el proyecto, teniendo en cuenta el alcance, los costos, recursos, riesgos, tiempo, calidad, comunicaciones y adquisiciones necesarias.
- **Ejecución:** cuyo propósito es completar el trabajo definido en la etapa anterior, de forma tal de conseguir los objetivos planteados en el proyecto.

- **Monitoreo y control.** Esta etapa tiene como objetivo medir el desempeño en relación al plan establecido previamente, así como aprobar o rechazar cambios e identificar la necesidad de implementar acciones correctivas y/o preventivas.
- **Cierre:** incluye las actividades necesarias para finalizar formalmente el proyecto, ya sea porque se entrega el producto / servicio solicitado o porque se cancela el proyecto.



Veamos un cuadro comparativo de los tres modelos, con las características de cada uno que hemos visto.

	BID	ILPES	PMI
Considera a los proyectos acotados en el tiempo	Si	Si	Si
Determina etapas en la formulación y evaluación de proyectos	Si	Si	Si
Definición de problemas	No lo incluye explícitamente	Incluida en la etapa de preinversión	No lo incluye
identificación de involucrados / beneficiarios /externalidades	Incluido en el establecimiento de objetivos	Incluida en la etapa de preinversión	Incluido en la etapa de inicio



Definición y selección de alternativas	Incluido en las etapas de diseño/aprobación	Incluida en la etapa de preinversión	No incluido en la definición de proyectos. Incluido en la gestión de portafolio/programa
Diseño del plan detallado del proyecto	Incluido en la etapa de ejecución	incluida en la etapa de inversión	Incluido en las etapas de inicio / planificación
Gestión y control del proyecto	Incluido de la etapa de ejecución	Incluido en la etapa de inversión	Incluido en las etapas de ejecución/ seguimiento y control
Cierre administrativo del proyecto	Incluido en la etapa de ejecución	Incluido en la etapa de operación	Incluido en la etapa de cierre
Operación posterior a la conclusión del proyecto	No, aunque en la evaluación ex - post analiza los impactos	incluido en la etapa de operación	No lo incluye

### 2.1.2 . Las fases del proyecto. Un enfoque prescriptivo

A continuación les presento un posible modelo prescriptivo, en el mismo consideraremos:

**Fase de inicio:** se trata del comienzo del proceso dado que , a partir de una idea se elige uno de los problemas en el que se estima necesario y oportuno intervenir mediante un proyecto. En esta fase, se realiza un diagnóstico preliminar, un breve análisis de las principales alternativas de acción y una identificación general de los destinatarios. Hay que recordar que, en la gestión de proyectos nos encontramos con distintas situaciones en lo que respecta a los términos de magnitud y complejidad. Los proyectos de gran magnitud, durante el proceso de inicio se irá consolidando el “perfil del proyecto” o “anteproyecto”, es decir, una primera versión sintética de sus componentes principales. Los proyectos que requieren de la inversión de pocos recursos pueden unificar la fase de inicio con la de planificación, por lo que no será necesaria la elaboración de un anteproyecto.

En la primera instancia de aprobación, se estará dando el visto bueno al anteproyecto y, a la vez, se estará asignando la labor de la planificación a un proyectista, quien se responsabilizará de diseñar el proyecto, pudiendo ser tanto un sujeto individual, como una organización. En esta aprobación se

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:

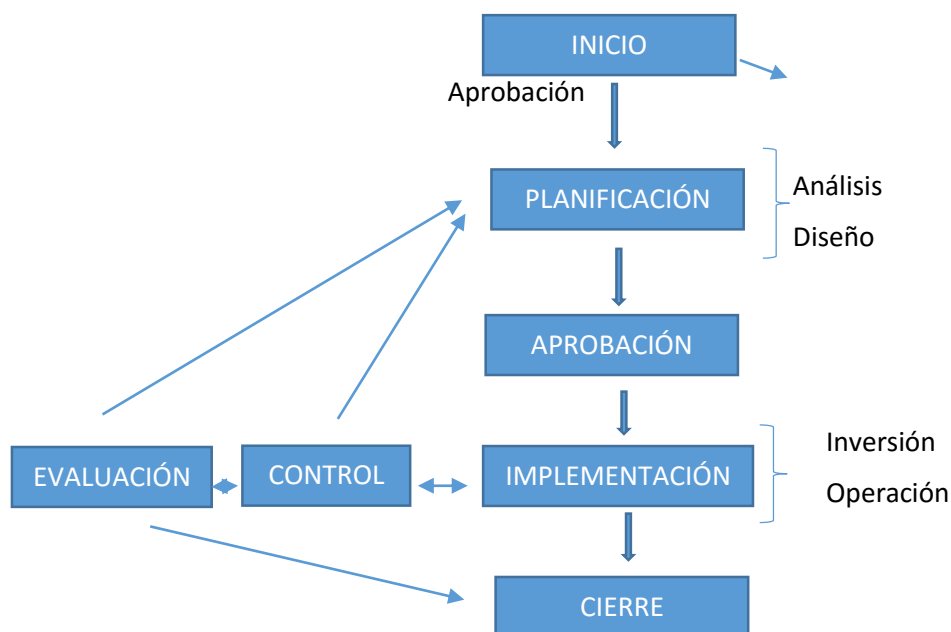
- Inversión: se realizan las contrataciones necesarias y se efectúan las compras de los materiales y equipos
- Operación las actividades del proyecto se ponen en marcha.

**Fase de control:** se desarrolla cuando se implementan las actividades del proyecto, en la que se debe hacer un seguimiento del cumplimiento de las actividades y del logro de los resultados. Claro que, como veremos, también podrá realizarse tanto un control previo (al finalizar la etapa de planificación), como un control posterior (al finalizar la ejecución).

**Fase de evaluación:** es la que dispone de mayor grado de flexibilidad, al presentarse de distintas maneras, en función de las particularidades del proyecto, de las necesidades de información de los actores intervinientes y de los recursos disponibles. Al momento de la planificación es correcto disponer de una instancia de evaluación de la consistencia del proyecto y su viabilidad (evaluación previa). La situación será distinta y más discutible al tener que precisarse en qué momentos y con qué periodicidad deberán llevarse adelante instancias de evaluación, durante la fase de operación de las actividades o al finalizar el proyecto. No es necesario, que la evaluación deba abarcar todo lo que se hace, ni que deba estar siempre presente.

**Fase de cierre** es el proceso en el que se prepara y ejecuta la terminación de las acciones. Un proyecto puede necesitar ser terminado antes de completarse todas las actividades, si ya “no se requiere los entregables del proyecto o si resulta obvio que alguno o todos los objetivos no pueden ser alcanzados”.

Graficamente sería



Fuente : Elaboración propia

Para que un proyecto tenga un buen desempeño, es necesario que las fases del mismo se encuentren integradas. Hay que tener en cuenta que al realizar un proyecto para una institución de educación superior, debe estar en relación con los objetivos de la institución en la que se implementará. Además, cada uno de los actores que intervienen en el mismo, deben estar coordinados en relación a cada una de las fases, como tener coherencia en su accionar para el logro del objetivo del proyecto.

### 2.1.3. Algunos enfoques descriptivos de las fases del proyecto

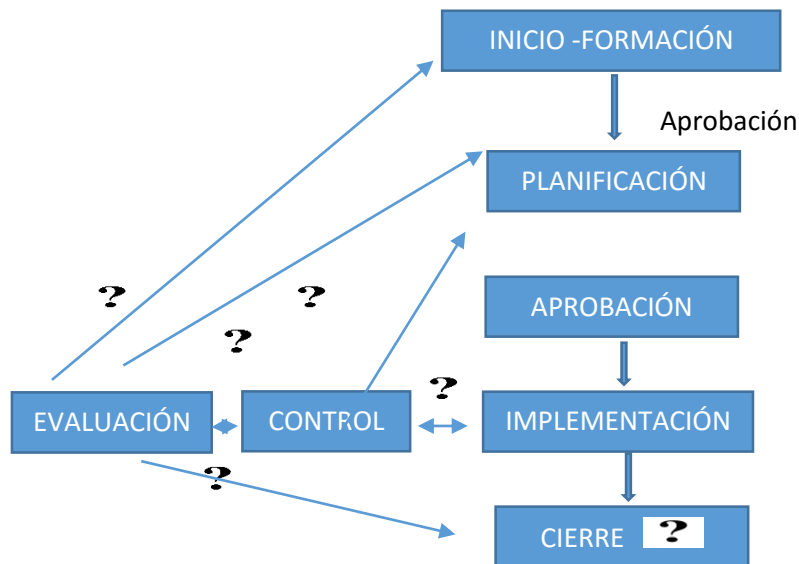
Llevar a cabo un proyecto, desde una perspectiva descriptiva, es centrar la atención en lo que realmente es, lo que suele ocurrir en la realidad, en lugar de lo que debería ser (modelo prescriptivo). Según Charles Lindblom (2010), en los organismos públicos las decisiones del gestor son usualmente reacciones ante una situación particular, que llevarán a realizar solo ajustes de las políticas que ya están en marcha. No se parte desde cero (desde la raíz), con el diagnóstico del problema a abordar, sino que se parte desde lo que ya se está haciendo respecto del tema en cuestión (desde las ramas). Desde una mirada descriptiva, y observando lo que sucede en nuestro país, en general los proyectos se originan sin llegar a producirse un proceso válido y serio, de análisis de los problemas y de alternativas. Por el contrario, las mayoría de las veces, son originados por la idea de la urgencia, se aprueban proyectos sobre la base de considerar, especialmente, la relevancia de las actividades que se proponen. El análisis consistente del problema a abordar y el de las múltiples opciones alternativas, en muchas ocasiones, no existe.

Por otra parte, es habitual que la disposición de información sobre algunos problemas recurrentes, e incluso provenientes de bancos de proyectos, motiven en muchos casos acudir a la réplica, con ciertas adaptaciones, más que a la generación de procesos de inicio que partan desde cero. El uso de proyectos enlatados hace que las fases de inicio y planificación se presenten en forma unificada.

La fase de retroalimentación del proceso, generalmente, deja mucho que desear en los proyectos de nuestro medio. Estos suelen disponer de algún u otro dispositivo de control, pero en muchas ocasiones no llega a ser un sistema, sino una serie de dispositivos informales de supervisión de actividades desplegadas de manera aislada. Mucho menos habitual es que se realice un proceso de evaluación. La fase de evaluación generalmente es pobre, y en la mayoría de los casos inexistente. Esto hace que el denominado ciclo con frecuencia no se cumpla. Los dispositivos de control y los de evaluación producen poca información; no siempre esta llega a los responsables de la planificación y no siempre aquellos toman medidas correctivas o la aprovechan para la mejora de los proyectos.

Finalmente, hay proyectos que tampoco cumplen con la idea de temporalidad y de cierre. Se crean sin definir el momento de terminación, e incluso se dispone que el objetivo sea permanecer más allá de los cambios de gobierno, para transformarse en políticas de Estado. La no especificación de tiempo, no condice con lo que se caracteriza por tener un proyecto, dado que éstos deben ser puntuales y tener límites de tiempo.

Veamos cómo resultaría gráficamente las fases de un proyecto si le incorporamos los interrogantes que nos proporcionan los enfoques descriptivos.



## 2.2. El inicio del proyecto

¿Cómo comenzar el diseño de un proyecto?. Una de las cosas a tener en cuenta, es que no hay una única y mejor manera de empezar el diseño que sea aplicable a todas las situaciones en las que se encuentra el actor que va a emprender la elaboración de un proyecto. De hecho, los proyectos se inician atravesando distintos caminos y entendemos que no es sustantivo establecer desde dónde se debe comenzar, sino cómo debe ser el proceso de gestión del diseño y cuál debería ser el producto final diseñado. Veamos a continuación, estos distintos caminos

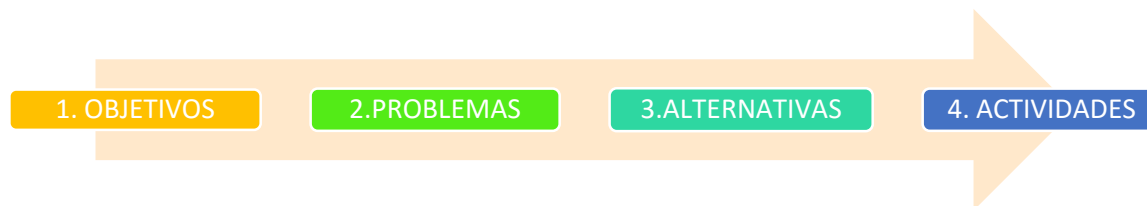
Un camino es el que comienza con el análisis de los problemas. Es el que proponen el enfoque clásico y, además, las metodologías participativas de diseño de proyectos. En ocasiones, motivados por una oportunidad de financiamiento, desde una organización de la sociedad civil o desde alguna de las unidades del Estado, se convoca a la ciudadanía o a los vecinos de determinado barrio para analizar los problemas. Una vez que se los analiza, se selecciona uno de ellos. Se lo define correctamente y pasa a ser el problema central del proyecto.

**Los primeros pasos para el diseño de proyectos: Camino 1**



A nivel organizacional, como se puede observar en el gráfico un camino podría comenzar cuando el directivo (o su equipo de trabajo) percibe, o es empujado a percibir, que algo no anda bien. O por propia iniciativa o por demandas externas (demandas sociales o que le llegan jerárquicamente), el funcionario se encuentra con que alguno de los problemas que le competen a su unidad organizativa debe ser enfrentado.

### Los primeros pasos para el diseño de proyectos: Camino 2



En este camino se produce cuando se inicia el proceso de toma de decisiones con la definición de una imagen, con un deseo de estado de situación futura. En lugar de comenzar por detectar el problema, lo que se visualiza es una situación determinada que nos interesa alcanzar en el futuro. Por ejemplo: “vivir en una sociedad sin violencia familiar”. Definida esa situación futura, debemos analizar cuál es la situación presente (el diagnóstico). Detectaremos así la brecha entre situación deseada y situación presente (los problemas), y analizaremos luego las alternativas a seguir, tal como en el caso anterior. Este es el camino elegido desde la habitual metodología de diseño de planes estratégicos participativos. En el caso de un plan estratégico participativo de una ciudad, el primer paso será entonces que la ciudadanía considere, a través de espacios participativos, cómo querría que fuese la ciudad en donde vive, en un término de diez o veinte años. Si es un plan estratégico de una organización, la pregunta será la misma, aunque usualmente el plazo suele ser menor.

### Los primeros pasos para el diseño de proyectos: Camino 3



Este camino comienza a partir de una idea, por ejemplo “Qué bueno que sería abrir un centro de participación en el barrio”, “¿Y si realizamos un video sobre planificación familiar y lo disponemos en los centros barriales de salud?”, “¿Qué les parece si hacemos en la facultad una encuesta para medir el grado de satisfacción de los estudiantes con los servicios que brinda en función de becas?”. Las ideas que se nos ocurren, generalmente están relacionadas con actividades concretas, como se observa en los ejemplos anteriores. Otras veces, la actividad viene definida en forma externa a la unidad de gestión. Por ejemplo:

el decano quiere que empecemos a realizar talleres para armar el presupuesto en forma participativa. Otra dato a tener en cuenta, es que hay posibilidades de disponer de recursos externos, pero que solo van dirigidos a financiar determinadas actividades. Por ejemplo, cuando entidades externas como puede ser el BID, la UNESCO , realizan financiación para que los gobiernos puedan llevar a cabo algunas actividades, como vemos estas ya están determinadas. En estos casos un tanto rígidos, pero usuales, el diseño del proyecto va a tener que empezar precisamente por las actividades. A partir de ellas, uno se preguntará: ¿qué resultados generará? ¿Cuál de los múltiples problemas que tenemos podría ser atacado con dicha actividad?

Los dos primeros caminos son, usualmente, los que se siguen desde un enfoque prescriptivo. Mientras que el tercer camino suele presentarse en los hechos. Lo detectaríamos a partir de hacer un análisis descriptivo de cómo suele iniciarse el diseño de los proyectos.

En conclusión, elegir el camino a llevar a cabo va a depender de las circunstancias específicas de cada proyecto. Si elegimos algún camino, el primero es el más adecuado para diseñar un proyecto, mientras que el segundo sería más conveniente para un plan estratégico, dado que el realizar un análisis de problemas o la visualización de una situación determinada a futuro nos permiten ir más allá de las actividades concretas. Ahora bien, si se desea trabajar sobre situaciones especiales o para rediseñar un proyecto, el tercer camino es la opción más adecuada. De todos modos, mas allá del camino a seguir, es claro que se deberá realizar el resto de los pasos necesarios para completar el proyecto.

Veamos otro ejemplo, en este caso desde la música. ¿ cómo se compone una canción? ¿Hay recetas? ¿Se compone primero la introducción y luego el resto del tema? ¿Primero la letra o primero la música? Los invito a ver este capítulo del Programa *Cómo hice*, del canal Encuentro, dirigido por Emilio Del Guercio. Capítulo: El momento en que estás (Presente)

<http://encuentro.gob.ar/programas/serie/8037/471?temporada=1>



### ¿ Cómo finaliza la fase de inicio del proyecto?

El poder pasar de una idea a un anteproyecto es todo un logro, dado que el hecho de comenzar con una idea, analizarla y ordenarla implica superar barreras básicas, muchas veces propias, de poder concretar nuestros deseos o ideas que tuvimos en mente por mucho tiempo.

Desde lo formal, esta fase finaliza con la presentación de un documento, en el que se encuentran las ideas centrales del anteproyecto. Para realizar el documento, es necesario contar con un análisis de:

- El problema a resolver.
- Las principales alternativas a seguir.
- Los destinatarios del proyecto.
- Las posibles actividades a implementar y, a grandes rasgos, la factibilidad de llevarlas a cabo.
- El tiempo estimado de duración del proyecto.
- El equipo de gestión del proyecto.
- Los recursos estimados de los que podrá disponerse.



Si esta idea se tratara de una intervención en un determinado contexto, se podrá agregar un primer análisis de viabilidad de algunas o de todas las actividades que se implementarán. Toda esta información conformará lo que se denomina **anteproyecto o perfil del proyecto**. Este será el documento a entregar de la primera fase, que estará a consideración de la autoridad competente. Como ya vimos, tras considerarse el anteproyecto se presentarán al menos cuatro grandes alternativas:

- Desaprobación: implica un abandono, al menos momentáneo, de la idea del proyecto.
- Revisión: consiste en la necesidad de modificar algunos de los componentes del anteproyecto y ponerlos nuevamente a consideración.
- Postergación: constituye un tipo de desaprobación, dado que, aunque el anteproyecto se considera apropiado, se decide no continuar con la etapa de planificación hasta tanto se modifique alguna situación.
- Aprobación: implica la aceptación para que se continúe con la fase siguiente, de planificación del proyecto. Al aprobarse el anteproyecto, se estará asignando a un sujeto la responsabilidad de la planificación global y completa del proyecto: el proyectista.

Como hemos visto, la idea contempla únicamente aspectos muy generales del proyecto, como una propuesta de actividades a desarrollar, objetivo y destinatarios, la que también puede ser evaluada. Si esto sucede, se estaría aprobando así un paso previo a la realización del anteproyecto.

Siguiendo a Cohen y Martínez (2002), a medida que se pasa de una fase a otra, se obtiene mayor información sobre el proyecto, pero, a la vez, va aumentando el costo del análisis realizado. Por consiguiente, en cuanto uno entienda que la idea no es buena, será correcto dejarla de lado inmediatamente.

### 2.3 . El análisis

Es la primer etapa de la planificación, en la que se realizan acciones para obtener un buen diagnóstico de la situación, un claro objetivo y un correcto estudio de las alternativas a seguir.

Una vez que se encuentre aprobado el anteproyecto, será el momento de profundizar en el análisis de la situación y de la propuesta a seguir, de manera de planificar correctamente el proyecto y contar con información suficiente para la toma de decisiones.

A continuación, nos detendremos en la presentación de los instrumentos de análisis que establece la metodología de marco lógico y que utilizaremos:

## Tipos de estudios

- Análisis de los participantes
- Análisis de los problemas
- Análisis de los objetivos
- Evaluación de las alternativas

Cada uno de estos instrumentos permite que sean planteados en diferentes grados de profundidad. Esto lo determinarán las características que cada proyecto presente. Es claro que aquellos proyectos más complejos requerirán de un análisis más profundo, que los de menos complejidad. Hay que tener en cuenta, que a mayor grado de impacto social esperado, mayor deberá ser la profundización del diagnóstico de la situación y el estudio de las opciones de intervención. Cada paso en la profundización del análisis reducirá los niveles de incertidumbre, pero claro que a costa de aumentar los recursos destinados para esta labor. Veamos cada uno de ellos.

### 2.3.1 . El análisis de los participantes

Realizar el análisis de los participantes, requiere llevar a cabo la identificación de los destinatarios y el análisis de los actores intervinientes. Según Ortégón, Pacheco, Prieto (2005), el análisis de los involucrados se encuentra presente a lo largo del diseño y ejecución del proyecto jugando un papel importante en la selección de las estrategias y en el monitoreo y evaluación del mismo.

Entonces, realizar el análisis de los participantes permite llevar a cabo un diagnóstico sobre los diferentes actores sociales que se encuentran implicados en la realidad en que se va a intervenir, y ayuda a poder definir con más claridad la población beneficiaria del proyecto y al resto de los afectados, positiva o negativamente por esa intervención.

#### *Los destinatarios del proyecto*

Al momento de llevar a cabo el análisis de los participantes, es necesario delimitar quiénes son los destinatarios del proyecto. Esta definición y caracterización luego será incorporada al diseño oficial del proyecto.

Una de los temas a tener en cuenta, es la concepción política y los principios que guían cada proyecto ya que estas miradas harán que se considere de distintas maneras a la población destinataria. No es lo mismo tenerla como objeto receptor de un bien o servicio, que debe estar agradecido con el actor que lo provee, que considerar a la población destinataria como un sujeto activo y reflexivo, que participa de las acciones en un plano de igualdad. Los dos proyectos tienen población destinataria, pero lo que se modifica es la concepción predominante sobre los sujetos.

Entonces ¿quién es la población destinataria de un proyecto? es la población a la que están dirigidas las actividades del proyecto. Un concepto clave para la definición de la población destinataria es el de **focalización**. Con una buena focalización, el proyecto podrá centrar sus actividades y resultados en la población sobre la cual quiere efectivamente intervenir.

Por una parte, se hace necesario establecer el perfil de los **destinatarios directos** (por ejemplo, mujeres embarazadas radicadas en barrios con Necesidades Básicas Insatisfechas [NBI]). En segundo término, debemos hacer el cálculo del número de los **destinatarios indirectos del proyecto**. Siguiendo el ejemplo anterior podríamos tener dos opciones: 1) considerar como destinatario indirecto al resto de las mujeres de los barrios en donde vamos a realizar las actividades, o 2) considerar como destinatarios indirectos a los grupos familiares en los que se encuentra la mujer embarazada. Veamos un ejemplo:

Un proyecto dirigido a la capacitación de los docentes de una determinada carrera tendrá como destinatarios directos a un cierto número de docentes. A nivel indirecto, seguramente generará impactos positivos también en los estudiantes de la carrera. Ese total de estudiantes de la carrera también debe cuantificarse en forma precisa. Además, uno podría considerar como destinatario indirecto al grupo familiar de cada docente. Es, en cada caso, una elección de quien diseña el proyecto. El planteo de focalización de los proyectos, se encuentra muy cuestionada, pero creo que para lograr resultados equitativos, en las políticas universales (por ejemplo, el servicio de educación primaria) la focalización de los proyectos ayuda mucho. Siguiendo con el ejemplo, para garantizar que se cumpla el derecho a la educación primaria (un servicio), muchas veces es necesario disponer de proyectos focalizados que se dirijan en particular a quienes no llegan a acceder a la escuela; o acceden, pero desertan; o tienen alto nivel de repitencia. Bien planificadas, son alternativas de intervención complementarias; no son excluyentes.

Cohen y Martínez (2002), plantean que hay dos situaciones en las que no es recomendable focalizar:

- Cuando la probabilidad de impacto sobre el problema depende de la incorporación de otros sectores como beneficiarios, aun cuando los productos distribuidos a cada uno sean diferenciados. Por ejemplo, no es factible detener la pandemia del SIDA si no se sensibiliza a toda la sociedad y se divulgan las formas de evitar el contagio.
- Cuando hacerlo es más caro que distribuir los productos universalmente. Por ejemplo, la distribución de vacunas y/o medicamentos ante una epidemia (Cohen y Martínez, 2002: 10)

Un concepto muy útil en el diseño y evaluación de proyecto es el de **cobertura**. De acuerdo con Cohen y Martínez (2002: 9), la cobertura mide la relación entre la población destinataria del proyecto y el número de personas efectivamente atendidas en un determinado momento.

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Cantidad de personas atendidas}}{\text{Cantidad de población destinataria}} \times 100$$

Un proyecto de alfabetización podría partir de la base de calcular que existen 200 personas adultas analfabetas en un barrio pero, por distintas razones, a un año de implementarse el proyecto solo alcanzar a 50 de ellas. En ese caso, la cobertura será del 25%. Al momento de diseñar el proyecto, se podrá hacer una estimación de cómo se irá avanzando gradualmente en el grado de cobertura.

Nota: para ampliar sobre este tema pueden hacerlo en: Cohen, E y Martinez, R (2002). Manual de Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. CEPAL. Santiago de Chile, capítulo 2. En el siguiente enlace: <http://files.ujhpee.webnode.com/200000191-c6b90c7b32/Manual%20Formulacion%20Evaluacion%20y%20Monitoreo%20de%20Proyectos.pdf>

### *Los actores intervinientes*

El análisis de los participantes también ha sido identificado como el estudio de los grupos relevantes, grupos de intereses o actores intervinientes. A partir de este análisis, suele elaborarse un gráfico denominado “mapa de actores” en el campo de las políticas públicas, o sociograma, en el de la sociología.

Podemos describir a los actores del proyecto según sean:

- Afines: son los que se encuentran de acuerdo con el fin que persigue el proyecto, con su objetivo central, con la metodología de trabajo, con los valores del equipo directivo
- Opuestos: son los que no estarán a favor de la intervención y cuáles son los motivos que determinan este comportamiento
- Indiferentes: son los que no muestran ningún tipo de interés en el proyecto, no les interesa modificar absolutamente nada y no quieren ser partícipes

Tanto durante el diseño del proyecto como en su implementación, el equipo de gestión podrá llevar adelante conversaciones y negociaciones con todos estos actores, a fin de facilitar la implementación. Con los actores afines será más factible alcanzar acuerdos de cooperación; con los indiferentes, se podría llegar a visualizar la posibilidad de que tengan un rol activo; mientras que con los posibles opositores, si existen condiciones básicas, también se pueden generar espacios de comunicación donde, al menos, se intercambien ideas sobre las motivaciones de cada uno, y hasta se lleguen a flexibilizar las posiciones, que muchas veces, a primera vista, se plantean como chocantes e irreconciliables.

Una de las cosas a tener en cuenta al momento de gestionar un proyecto es la de disponer de una estrategia de comunicación y de acción diferenciada con cada uno de los actores intervinientes. En ella se deberán considerar los requerimientos, las expectativas y el rol que asume cada uno. Recordemos,

que tanto los problemas públicos como las organizaciones son complejas, ya que conviven distintas posiciones

Generalmente, los actores rara vez tienen en claro, y en forma ordenada, sus propios objetivos. Muchas veces estos objetivos no se presentan de manera explícita, o son confusos o contradictorios. Esto hace que no deban despreciarse las instancias de diálogo, incluso entre actores que suelen presentarse como antagónicos.

Otro punto a tener en cuenta es que somos el único actor que intervendrá frente a un determinado problema. En la gran mayoría de los problemas públicos intervienen distintas agencias gubernamentales, de distintos niveles de gobierno e incluso de distintas secretarías de una misma instancia estatal. Incluso es probable que intervengan organizaciones sociales de muy distinta caracterización.

Además, los actores son dinámicos y cambiantes, dado que con el paso del tiempo, el mapa de actores se va modificando. Ellos cambian en la medida en que avanzan los proyectos, con las modificaciones del contexto, con la renovación de sus directivos, con la de los interlocutores de cada organización, entre tantas otras variables. A veces es solo cuestión de esperar un tiempo para que varíen las condiciones y se generen nuevas oportunidades para el diálogo y el trabajo colaborativo.

El estudio de los destinatarios constituye un análisis que posteriormente se incorporará en el diseño del proyecto. Salvo que la entidad que aprueba y/o financia el proyecto lo requiera, el análisis de los actores intervinientes no es recomendable integrarlo a la documentación oficial del proyecto, dado que constituye un instrumento de trabajo interno y, llegado el caso, hasta de carácter confidencial.

### 2.3.2. El análisis de los problemas

Se pueden utilizar dos grandes vías para la selección del problema en que se intervendrá con un proyecto: la vía completa y la vía rápida.

La vía completa constituye una secuencia de acciones que dan la idea de un inicio desde cero, mientras que la vía rápida presupone que ya se ha seleccionado un problema, por lo que solo resta analizarlo y definirlo correctamente. Existen distintas metodologías y variantes que se utilizan para el análisis y la selección de problemas. A continuación veremos un ejemplo de vía completa:

El Ministerio de Educación de la provincia de Mendoza dispone la financiación de proyectos de mejora educativa elaborados por las propias escuelas. En la Escuela 4-050, de la provincia de Mendoza, la directora organiza un taller para el equipo docente, que se desarrollará de la siguiente manera:

**Listado de los problemas.** En una escuela existe una amplia diversidad de problemas y la idea de esta instancia de práctica es la de enumerarlos. ¿Qué problemas tiene hoy la escuela? Se puede utilizar para esta labor la técnica de la lluvia de ideas. En la lluvia de ideas, con un diseño de mesa redonda, cada

participante tendrá la palabra para nombrar alguno/s de los problemas. El coordinador debe cuidar que todos participen y dejar en claro que se trata solo de una enumeración de problemas. No se jerarquizan, ni se explican más de lo necesario para que quede en claro de qué problema se trata. Estos problemas se escriben en una pizarra para que luego puedan estar a la vista de todos y se identifican con un número o letra. El coordinador deberá promover que no se relacione el problema con la persona que lo sugirió, sino que se lo identifique en forma neutral.

**Priorización de los problemas.** Constituye una valoración de los problemas en función de criterios que deberán establecerse en cada caso. Entre estos criterios podría considerarse la importancia, la intensidad del problema, la urgencia, el número de afectados, el impacto a largo plazo en la gestión escolar, etc. Para esta labor, no será útil el dispositivo de la lluvia de ideas, ya que generalmente es necesario el diálogo, para profundizar el análisis de cada uno de ellos.

**Selección del problema.** Uno podría presuponer que el problema priorizado es el que se debe seleccionar, pero no es así. Al momento de seleccionar el problema a abordar, se debe considerar también qué tipo de problema se puede y se quiere atacar desde la escuela y cuáles, no. Podría ser que se seleccione como problema prioritario “los niveles crecientes de deserción”, pero que este ya sea un problema que la escuela está trabajando con otro proyecto. También podría ser que uno de los problemas detectados se origina a su vez en la situación de pobreza del barrio, el cual excede ampliamente las posibilidades de intervención con un proyecto de una escuela. De esta manera, se irán dejando de lado los problemas priorizados, pero no factibles de abordar. Y nos quedaremos con un problema central, que deberá definirse, acotarse en forma precisa.

**Análisis y definición del problema.** Seleccionado el problema central, los pasos siguientes serán definirlo, precisarlo y analizarlo. Desde ya que, cuanto más se conozca sobre el problema, mayor será la posibilidad de definirlo y analizarlo correctamente.

La **vía rápida** se ejemplifica en el siguiente caso. Desde el Ministerio de Educación se dispone que se destinen recursos para el financiamiento de proyectos diseñados por las escuelas y dirigidos a la mejora de la convivencia escolar. En la Escuela 4-050, la directora convoca a un taller al equipo docente y éste centra su foco de análisis en las dificultades que existen en la escuela respecto de la convivencia, sin necesidad de empezar haciendo el listado de todo los problemas, la priorización y la selección.

Así, el diagnóstico se hace de manera focalizada. Se centra la acción en el cuarto paso, de análisis y definición del problema. Como vimos en la unidad anterior, sea a través del cumplimiento de una u otra secuencia, lo importante es que se llegue a analizar seriamente el problema a abordar y se diseñe un proyecto razonable y correctamente enfocado para intervenir en una problemática en particular.

A continuación, veamos algunas preguntas significativas que deberían tenerse en cuenta al momento de definir correctamente un problema, para ello continuaremos con el ejemplo de convivencia escolar:

*¿Cuáles son los principales problemas de convivencia que se registran en la escuela? ¿Se producen en algunos cursos más que en otros? ¿En cuáles? ¿Varían de acuerdo con los cursos? ¿Cuáles son los problemas más característicos en cada uno de ellos? ¿Entre quienes se manifiestan? ¿Se han detectado hechos de discriminación? ¿De qué tipo? ¿Estos hechos se dan solo entre los alumnos o también entre docentes y alumnos y entre los propios docentes?*

*¿Cuáles son los prejuicios que operan detrás de estos hechos? ¿En qué ámbitos se producen con mayor frecuencia estas situaciones (en los recreos, en el aula)? ¿Qué porcentaje de estos hechos se han resuelto en forma pacífica y qué porcentaje han derivado en situaciones de violencia? ¿Qué tipos de diferencia generan un mayor nivel de conflicto (socio-económicas, culturales, étnicas, religiosas, de género, orientación sexual, aspecto físico, etcétera)?*

*¿En qué medida estos problemas de convivencia son retomados desde la enseñanza de las áreas? ¿De qué manera impactan en las propuestas de enseñanza?*

*Para relevar esta información se podrán realizar observaciones de clase, de los recreos, entrevistas a estudiantes, sus familias, docentes, analizar los libros de texto y otros recursos que se utilizan, etc. Una vez analizada la misma, es posible **formular el problema** de un modo más preciso. Para el ejemplo en cuestión podría ser: El mayor porcentaje de problemas de convivencia se produce entre los alumnos de los últimos años. En un gran porcentaje se trata de actos de discriminación hacia los alumnos pertenecientes a otras nacionalidades. Un alto (x) porcentaje de situaciones derivan en hechos de violencia entre pares, sobre todo a la salida de la escuela*

Una vez definido el problema, es preciso dar un paso más en el análisis y obtener unas primeras explicaciones acerca de por qué se produce el problema. ¿Cuáles son sus causas? ¿Qué hipótesis se pueden plantear? Al respecto, más que considerar la especificidad de la situación particular del caso, la primera acción es conocer las investigaciones que existan sobre las causas que suelen producir el problema seleccionado. Tal como vimos con anterioridad, sería de esperar que la situación tenga algunas particularidades que se deben considerar, pero la detección de la particularidad no debe llevarnos a dejar de lado la generalidad. Seguramente, en el problema también inciden causas detectadas en investigaciones realizadas en otros casos, en otros ámbitos y/o en otros tiempos. Tener en cuenta estas investigaciones es signo de conocimiento del campo de actuación por parte de quien diseña el proyecto.

### *El árbol de problemas*

Para abordar este punto los invito a ver los siguientes video , que nos ayudaran a entender esta herramienta:

Qué es el Árbol de Problemas: Concepto, componentes y Ejemplo

<https://www.youtube.com/watch?v=tnHhXtoNSFc>

Árbol de problemas: <https://www.youtube.com/watch?v=w1W0Mewowv0>

#### **Para tener en cuenta:**

Es recomendable no atacar todas las causas del problema, sino solo las que tienen mayor relevancia, dejando así de lado aquellas que producen un impacto marginal. De esta manera se podrían utilizar los recursos “ahorrados” para atacar otros de los múltiples problemas en los que seguramente nuestra unidad de gestión debe intervenir. Con esta afirmación lo que estamos haciendo es salir de “la lógica del proyecto” y considerar también “la lógica del plan de acción”, o la lógica de una unidad de gobierno, ampliando así la mirada, el enfoque de análisis. Está claro que hay excepciones. Existen problemas puntuales que, de no ser abordados desde todas sus causas, no se solucionan.

Una vez que hemos decidido cuáles causas son las que creemos estratégicas y podemos atacar, pasamos a llamarlas nuestros “puntos de ataque” y las trasladamos al árbol de objetivos como “resultados” del proyecto.

### **2.3.3 . El análisis de los objetivos**

Siempre que planifiquemos una acción a futuro, de alguna manera, estaremos haciendo una simplificación de la realidad, la que nos permite reducir variables y acotar objetivos. Es en este marco social u organizacional en que el diseño de planes y proyectos, con objetivos acotados y explícitos, es todo un desafío. Veamos a continuación de qué manera se puede realizar el diseño del árbol de objetivos a partir del árbol de problemas.

Árbol de objetivos <https://www.youtube.com/watch?v=d9mPMLGy3D4>

Como hemos podido observar en el video, se trata de un mero traslado de información, ya que solo se debe modificar la redacción de las frases, sin llegar a **incluir ideas que no aparecen en el árbol de problemas**.

Si en el árbol de problemas cada frase denota una situación negativa, en el árbol de objetivos estas mismas situaciones deberán expresarse en forma positiva. Por otra parte, cada una de las frases mantendrá su ubicación en el árbol. Si una frase se encuentra en la raíz del árbol de problemas, al pasar al árbol de objetivos, deberá seguir siendo raíz



Aunque sea un traslado de la información, el árbol de objetivos tendrá generalmente en sus raíces igual o menos resultados de los que tenía el árbol de problemas. Esto es así por lo que hemos visto respecto de los puntos de ataque.

Para que sea bien claro el proyecto, todos los objetivos empezarán con un verbo en infinitivo. En cambio, los resultados no comenzarán de ese modo, sino que deberán expresarse en forma contundente, como productos concretos que ofrece el proyecto. Los resultados también deben ser claros y concretos, en particular porque el gestor del proyecto se está responsabilizando de lograrlos. Por lo tanto, al momento de diseñar un proyecto es importante que el diseñador evalúe si son resultados que se conseguirán o no con las actividades previstas, haciendo un análisis de tipo causa-efecto.

Si el problema debe ser redactado en forma clara y precisa, también deben estar redactados así los objetivos y los resultados. Uno de los errores usuales en los diseños de programas y proyectos públicos es la poca claridad del objetivo central

Para tener en cuenta:

Un buen proyecto se detecta a primera vista porque expresa de manera clara qué se propone, es decir, su objetivo. Además de ser claro debe ser alcanzable. Esto implica que será posible alcanzar el objetivo mediante las actividades programadas, con los recursos disponibles y en el contexto vigente. Si el objetivo es un agregado de múltiples ideas y deseos grandilocuentes, lo primero que se desprende es que no se podrá lograr con un proyecto limitado.

Veamos un ejemplo actual a nivel nacional. Programa Nexos. Se trata de un programa de articulación entre la universidad y la escuela secundaria. En la Resolución de creación se plantean 5 grandes objetivos. Ahora bien la pregunta es ¿estos objetivos son claros? Desde mi mirada me parece que son muchos y que se podría haber realizado un solo objetivo general y luego realizar objetivos específicos que amplíen ese gran objetivo general. <https://dpicuantico.com/sitio/wp-content/uploads/2017/08/Resolucion-3117.2017-Ministerio-de-Educacion.pdf>

Si analizamos el primer objetivo “ *Promover desde los CPRES una política de articulación del nivel superior y de la universidad con la escuela secundaria, a través de una perspectiva interinstitucional que involucre a las Universidades, las Jurisdicciones Provinciales, el INFD y el INET, y estimule el diseño de mecanismos que permitan alcanzar un diagnóstico compartido y un plan de trabajo común como resultado del aporte y compromiso de los actores involucrados*”

En este objetivo que es muy amplio podría haber sido confeccionado solamente con la primer parte: “ *Promover desde los CPRES una política de articulación del nivel superior y de la universidad con la escuela secundaria a través de una perspectiva interinstitucional que involucre a las Universidades, las Jurisdicciones Provinciales, el INFD y el INET* ” con esta parte

del objetivo es claro que se realizará una articulación entre los distintos interesados para trabajar conjuntamente entre la universidad y la escuela secundaria. Si yo a este objetivo le realizo una serie de preguntas como: ¿qué queremos?, ¿para qué articulamos?, ¿implementar políticas de articulación? Las respuestas no darían los objetivos específicos, para dar cumplimiento a este gran objetivo general.

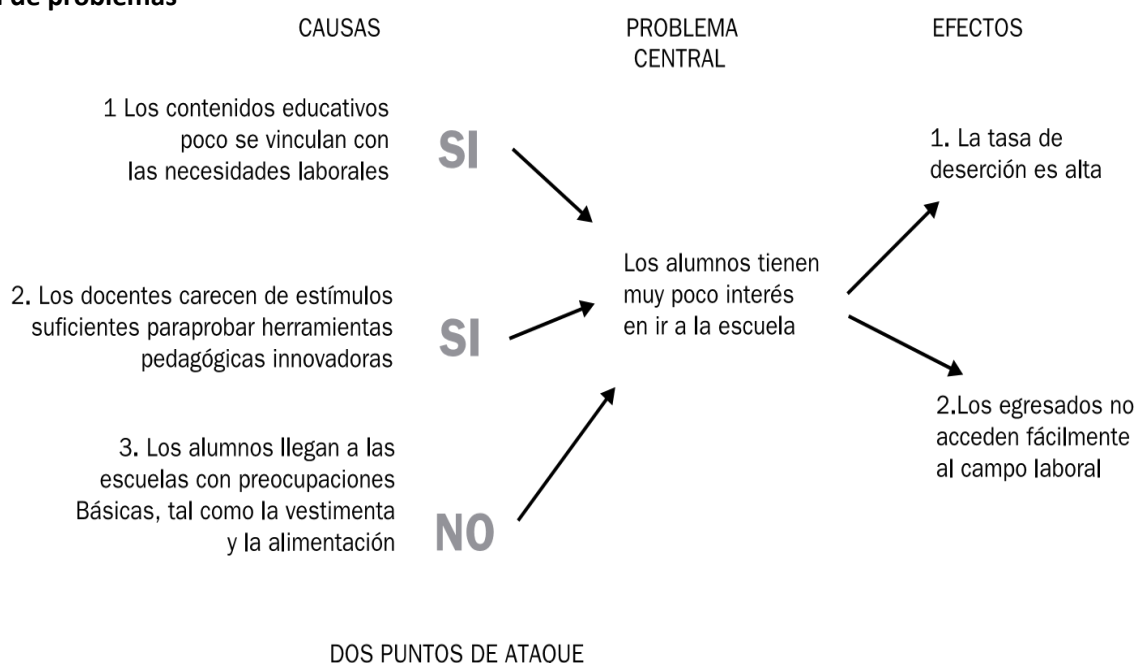
La última parte del objetivo habla de: “Alcanzar un diagnóstico compartido y un plan de trabajo común como resultado del aporte y compromiso de los actores involucrados” Lo colocaría como un objetivo específico, ya que me dice para qué vamos a articular la universidad con la escuela secundaria. ([https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/libro\\_nexos\\_-\\_la\\_educacion\\_como\\_sistema.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/libro_nexos_-_la_educacion_como_sistema.pdf))

Otro dato a tener en cuenta al momento de crear objetivos es la no utilización del gerundio en el medio de la redacción de un objetivo. Por ejemplo, como cuando se afirma que el objetivo es “promover la participación institucional , generando lazos...”. Sucede que luego del gerundio (el “generando”) estaría apareciendo la actividad del proyecto: el “qué vamos a hacer”.

Un buen objetivo es una frase de construcción simple, que no incorpora gerundios ni conectores como “a través” , “ con el objeto de” , “mediante”, etc

Veamos en el siguiente cuadro un ejemplo sencillo de árbol de problemas y, posteriormente, su correspondiente árbol de objetivos.<sup>1</sup>

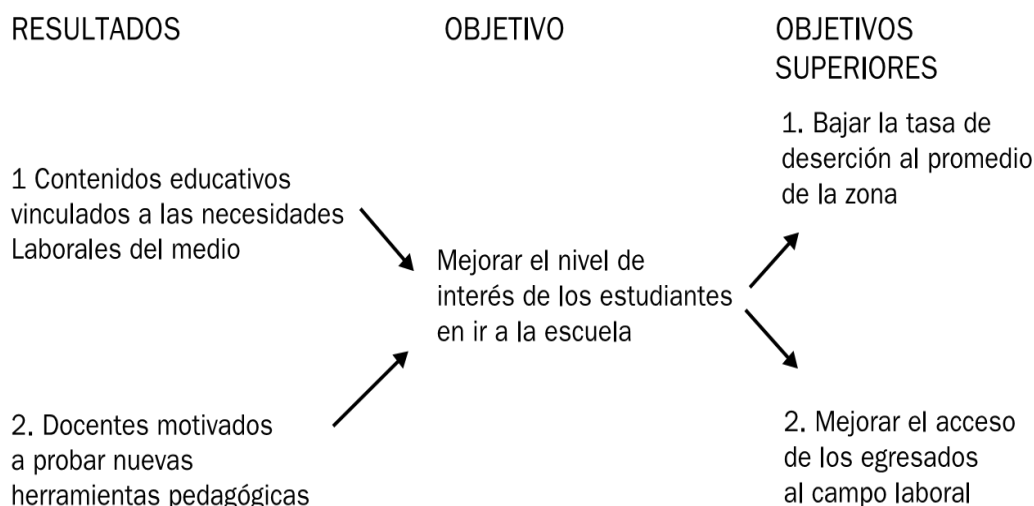
### Árbol de problemas



<sup>1</sup> Extraído de Ilari, S (2014) Formulación y evaluación de problemas.

En el ejemplo, se ve que aparecen explícitas dos instancias del análisis: el momento de la elaboración del árbol de problemas y el momento de la selección de los puntos de ataque, es decir, de las causas del problema que serán efectivamente abordadas a través de las actividades del proyecto.

### Árbol de objetivos



Al comparar los dos árboles, cabe observar que en el árbol de objetivos solo aparecen los resultados que corresponden a los puntos de ataque seleccionados. Cada uno de los componentes del gráfico debe estar numerado y mantener la misma ubicación que en el árbol correspondiente. Estas cuestiones son básicas para facilitarle la comprensión al lector del proyecto. Por lo tanto, es necesario hacer un esfuerzo para presentar con mucha claridad la propuesta. Todas las ideas que están en uno de los árboles deben aparecer también en el otro, aunque redactadas de distinta manera (como problemas, en uno; y como situación positiva en el otro), pero excluyendo del árbol de objetivos las causas que no son puntos de ataque. Cabe notar finalmente que las flechas indican que se trata de relaciones causa-efecto.

Los objetivos son el “para qué” queremos hacer algo. Las actividades el “qué” vamos hacer concretamente. Por lo tanto, en el árbol de problemas y en el árbol de objetivos no deben aparecer aún las actividades; estos no deben dar cuenta de qué queremos hacer.

#### 2.3.4 . La evaluación de alternativas

Hasta aquí, hemos trabajado el análisis de los participantes y, la relación lógica que existe entre los árboles de problemas y de objetivos. Ahora trabajaremos la evaluación de las alternativas. Esta actividad, desde la metodología de marco lógico, se presenta como análisis de alternativas. Nosotros consideramos que en su naturaleza constituye una evaluación, con su necesario juicio de valor respecto de alternativas y en función de criterios previamente seleccionados.

Nuevamente, nos encontramos con el debate que existe en la bibliografía existente sobre las distintas formas de llevar a cabo en diseño de proyectos. Algunos sostienen que luego de analizar y definir los problemas habría que pensar en las alternativas que se nos ocurren para lograr los resultados. Mientras que otros sostienen que las alternativas ya están decididas desde que se comienza con el diseño. De cualquier manera, desde las dos posiciones debemos fundamentar la decisión, por lo cual, tarde o temprano, será necesario hacer el análisis de alternativas.

A continuación los invito a ver el siguiente video que nos ayudará a comprender mejor en qué consiste llevar a cabo un análisis de alternativas:

Qué es y cómo se hace el análisis de alternativas <https://www.youtube.com/watch?v=aS8bPA4EXGg>

Entonces, una vez que tenemos el árbol de objetivos nos encontramos en condiciones para llevar a cabo la evaluación. En primer lugar tomaremos cada uno de los resultados, en forma separada, y preguntarnos: ¿qué actividades podríamos llevar a cabo para lograr cada resultado? Este es un momento oportuno para una “lluvia de ideas”, dado que quien o quienes diseñan el proyecto deberían contar con múltiples opiniones y sugerencias.

En esta instancia, se requiere apertura para considerar propuestas alternativas; creatividad, para no analizar solo las alternativas de siempre; un buen conocimiento de la problemática a abordar y una actualización de las experiencias de intervenciones públicas llevadas a cabo con anterioridad. El desafío ahora será detectar un buen número de alternativas, tanto clásicas como innovadoras, que logren los resultados seleccionados. Este proceso de “lluvia de ideas” muchas veces es realizado por el equipo técnico del organismo, pero también puede ser un espacio donde participen los destinatarios del proyecto. En todo caso, la generación de ideas constituye un esfuerzo presente (y pasado), de reflexión, de revisión de experiencias anteriores, de generación de nuevas combinaciones de conocimientos previos, de diálogo. Veamos las reflexiones de Pedro Saborido sobre la lluvia de ideas.



Charla “De ideas y palanganas”, ofrecida por Pedro Saborido en el evento TEDxJoven@RíodelaPlata 2012. <https://www.youtube.com/watch?v=AJ82VQp-gvI>

## ***La selección de las alternativas***

Uno de los dilemas con los que nos encontramos en el diseño de proyectos, es saber cómo elegir las alternativas que surgieron para llevar adelante la evaluación de nuestro proyecto. En primer lugar, debemos establecer cuáles serán los **criterios** que utilizaremos para comparar las alternativas y seleccionar la mejor, o mejores. Uno de estos criterios de comparación suele ser el grado de impacto que tiene cada alternativa para conseguir el resultado. Y es vital para la selección de alternativas: ¿qué actividades lograrían mayores resultados? ¿Existe evidencia empírica de que será así? ¿Hay estudios serios, investigaciones científicas que lo demuestren? Claro está que para llegar a saber todo esto deberemos estudiar y conocer el problema o, en todo caso, buscar asesoramiento que nos ayude a responder estos interrogantes.

Otro de los criterios es considerar el costo de cada una de ellas. Así, será preciso hacer un cálculo estimativo para cada alternativa. El costo no solo se refiere al aspecto financiero, sino también al análisis de los recursos que insume cada alternativa (humanos, materiales y financieros). ¿Cuántos recursos es preciso invertir en cada alternativa para lograr cada resultado? ¿La inversión debe mantenerse durante cuánto tiempo?

También es importante considerar **el impacto que produce cada alternativa en al resto de los resultados** del proyecto. Una alternativa deberá tener “mayor valor” tanto si impacta en forma positiva en uno de los resultados, como en otro. También se puede considerar el **grado de complejidad** que tiene la gestión de cada alternativa. Existen actividades cuyas tareas son sencillas de llevar a la práctica; que precisan de equipos técnicos y profesionales fáciles de contratar en nuestro medio o que ya conocemos dado que hemos realizado experiencias anteriores. Estas alternativas también podrían ser valoradas, puesto que reducen el riesgo de que se produzcan serios problemas de gestión en el momento de la implementación.

A su vez, debe considerarse el **grado de adecuación de la alternativa a la metodología, los valores y los principios del proyecto**. Aunque en esta instancia se está fragmentando el análisis de cada resultado en particular, nunca debe perderse de vista que se trata de un único proyecto, que integra diversos resultados y actividades. Así, no solo la alternativa seleccionada debe ser la mejor (o una buena) opción en relación con el resultado a alcanzar, sino que también debe estar en concordancia con las particularidades del todo, del proyecto en su totalidad. Se debe promover una integración entre las partes, de manera de que el proyecto, aun disponiendo de actividades individualizadas y muchas veces de distintas organizaciones participantes, vaya en consonancia con su propio estilo, logre afinación y armonía.

A continuación les dejo unos videos en los que se explica cómo llevar a cabo el proceso de Selección de alternativas <https://www.youtube.com/watch?v=ba27Q76LvI4>  
<https://www.youtube.com/watch?v=ii-zmx-3Wp0&t=111s>

### ***El análisis de viabilidad***

Una vez que hemos determinado las alternativas con las que trabajaremos en nuestro proyecto, se hace necesario poder establecer la viabilidad del mismo. Para hacer el análisis desagregaremos el concepto en siete indicadores:

**Viabilidad técnica:** la actividad es viable en términos técnicos cuando es factible de llevar a cabo, considerando su complejidad para realizarla, así como la capacidad técnica y la experiencia con que cuenta el organismo responsable para realizar tareas de ese tipo.

**Viabilidad jurídica o legal:** en ocasiones disponemos de alternativas brillantes, pero que no son viables de realizar en nuestro medio, dado que las prohíbe la norma. Conocer las normas que regulan las actividades es central para que el “esto no se puede hacer” no aparezca al momento de la implementación, es decir, cuando ya es demasiado tarde.

**Viabilidad política:** existen alternativas que van en la misma dirección de los principios definidos por una gestión. Y otras que no. Cabe tener en cuenta la diferencia. Además es preciso considerar si la actividad será aceptada, promovida o rechazada por los actores que intervienen en el campo de acción.

**Viabilidad económica:** al respecto, claro está que las alternativas de menor costo gozarán de mayor viabilidad económica.

**Viabilidad ambiental:** en este caso, se deberá considerar el impacto ambiental de cada actividad, tanto si genera impactos positivos, como negativos.

**Viabilidad cultural:** la viabilidad cultural nos permite pensar si las alternativas planteadas serán aceptadas por los destinatarios del proyecto o si son contrarias a las pautas culturales predominantes.

**Viabilidad institucional:** al respecto cabe preguntarnos si disponemos de capacidad institucional como para llevar adelante con éxito cada una de las alternativas

### ***Veamos un ejemplo de cómo se lleva a cabo la viabilidad<sup>2</sup>***

*Tabla para la evaluación de la viabilidad global de cada alternativa. La evaluación se realizará considerando cada uno de los tipos de viabilidad existentes y el grado de viabilidad global que presenta la actividad. El rango utilizado de la tabla es de 0 a 100 puntos. Se considera:*

*Alto grado de viabilidad: mayor al 80%.*

*Grado medio: entre el 60 y el 79%.*

*Bajo grado de viabilidad: entre el 40 y el 59%.*

---

<sup>2</sup> Ilari S formulación y evaluación de proyectos

*Umbral de viabilidad aceptada: 40%. Deficiente: menor al 40%.*

*Cada uno de los indicadores de viabilidad será evaluado siguiendo este rango. El grado de viabilidad global constituye un promedio de los valores obtenidos en cada uno de los indicadores en que se desagrega.*

<b>Tabla. Grado de viabilidad de la actividad</b>	<b>Grado en %</b>
Viabilidad técnica	40
Viabilidad jurídica o legal	100
Viabilidad política	80
Viabilidad económica	60
Viabilidad ambiental	100
Viabilidad cultural	80
Viabilidad institucional	100
Viabilidad global (promedio)	80

#### *Ejemplo de evaluación de alternativas*

*La evaluación de alternativas se realizará utilizando una tabla para cada uno de los resultados del proyecto. Cada una de las opciones será evaluada en función de criterios de comparación. El rango utilizado en cada tabla es el siguiente:*

- 1     *punto:*         *Bajo*
- 2     *puntos:*       *Medio*
- 3     *puntos:*       *Alto*

*Puntaje potencial máximo: 24 / Puntaje potencial mínimo: 8*

*En base a este rango, si se considera que la alternativa logrará un alto impacto (Criterio 1) se le asignarán 3 puntos, mientras que será considerado con un bajo puntaje (1 punto), si su impacto es menor. El mismo análisis haremos respecto de los recursos (Criterio 2). A la alternativa que precisa de menores recursos se le asignarán 3 puntos, mientras que a la más costosa, 1 punto. Cabe destacar que el Criterio de evaluación 8, “Adecuación al proyecto”, ha sido ponderado de manera distinta al resto de los criterios de comparación, dado que se considera que es muy relevante que las alternativas seleccionadas se enmarquen en los valores, objetivos superiores y principios establecidos por el proyecto. Por este motivo, el Criterio 8 tendrá el doble de valor que el resto de los criterios.*

*Personas asistidas avanzan en reconstruir sus vínculos<sup>3</sup>*

Alternativas Criterios	1.- organización de espacios terapéuticos grupales	2. Realización de acompañamiento terapéutico individual	3. Combinación de las dos primeras alternativas	4. Realización de encuentros con los grupos familiares de las personas asistidas
Impacto esperado	1	2	3	2
Recursos materiales necesarios	2	3	1	2
Recursos humanos requeridos	3	2	1	2
Tiempo de implementación	2	3	1	2
Riesgo de implementación	2	3	1	1
Viabilidad	2	3	1	1
Impacto al resto de los resultados	2	2	3	2
Adecuación al proyecto (*2)	6 (3)	4 (2)	6 (3)	6 (3)
Puntaje total	20	22	18	18

*Resolución: En función del puntaje asignado, se selecciona la actividad de realización de acompañamiento terapéutico individual, por lo cual pasará a ser la actividad que dispone el proyecto para el logro del resultado nº 3. Se prevé que dicha actividad logra por sí sola el resultado previsto, por lo cual no se incorporan en el proyecto el resto de las opciones consideradas en esta tabla.*

Tal como se observa en el ejemplo anterior, al momento de diseñar el proyecto se deberá tener cuidado, en forma explícita, de dejar sentados los criterios de selección utilizados, los valores que se le asignaron a cada criterio de comparación, las alternativas que se estudiaron y el número de alternativas seleccionadas para lograr el resultado. No siempre con una sola de las alternativas se logra el resultado; por lo que, a veces, a costa de aumentar el presupuesto del proyecto, deberán seleccionarse varias de ellas.

Claro que el grado de racionalidad estará acotado a las condiciones que se presenten en cada caso, a la organización en la que se enmarca el proyecto, a la información de que se disponga, a la capacidad de análisis, a los acuerdos que se vayan logrando entre los distintos actores participantes, etcétera.

<sup>3</sup> Ejemplo extraído de Ilari, S



También puede observarse en el ejemplo de análisis de alternativas presentado que no todos los criterios de comparación tienen la misma importancia. Suele haber algún que otro criterio que dispone de mayor relevancia que el resto. En el ejemplo, se establece que el criterio de comparación 8, “Adecuación a los valores y la metodología del proyecto”, tendrá un mayor valor que el resto de los criterios. Para estos casos, se debe **ponderar** el criterio de manera distinta, multiplicando dicho indicador por el valor que se considere apropiado (por ejemplo, x 1.5; x 2; x 3). La idea es que en el cuadro de análisis cada criterio de comparación cuente con el valor que efectivamente tiene. Cuando el criterio sea muy importante, también puede transformarse en **requisito**. En este caso, todas las alternativas analizadas deben disponer de un determinado atributo. Por ejemplo, se establece que todas las alternativas que se analizarán deben ser caracterizadas como de promoción social.

Las alternativas seleccionadas pasarán a ser las **actividades** del proyecto. Y esto lo tenemos que dejar en claro al final de cada cuadro, donde debemos dar argumentos respecto de si se opta por una sola alternativa o si es necesario realizar dos o más de las alternativas que se analizaron. La actividad se redacta incorporando el número de veces que deberá realizarse. Es decir, si la actividad seleccionada es la “Realización de talleres para la prevención de adicciones”, la redacción correcta será: “Realización de **tres** talleres para la prevención de adicciones”. Una vez que tenemos decididas qué actividades utilizaremos para lograr cada uno de los resultados, podemos seguir adelante con el diseño del proyecto.

Existen proyectos de múltiples acciones que deben ser diseñados atendiendo a su particularidad. Es el caso de los proyectos constructivos, que además incluyen la posterior gestión del servicio por un plazo determinado. En estos se deberá analizar especialmente la actividad que se desarrollará en la fase de inversión (por ejemplo, “Construcción de una escuela de nivel básico”). Esto implica hacer el análisis de alternativas del resultado que se quiere lograr con esa construcción. La actividad para la fase de operación del servicio (por ejemplo, “Gestión inicial del servicio educativo por el término de un año, hasta su regularización”), si está contemplada, también se deberá incluir en el proyecto como una segunda actividad. El resto de los proyectos solo tendrán actividades para la fase de operación, ya que las acciones que es necesario realizar en la fase de inversión las vamos a denominar **tareas**. Por ejemplo, si el proyecto incluye la actividad “Realización de un curso...”, la compra de los materiales para el curso, el alquiler del salón, la contratación del profesional a cargo serán tareas que se precisa hacer para realizar la actividad.

Tantos los cuadros que se utilicen para el análisis de los participantes como para el estudio de las alternativas de cada resultado, el análisis de la viabilidad y el diseño de los árboles se deberán ubicar en el Anexo del proyecto

Algunos errores que suelen aparecer al elaborarse el listado de las alternativas y seleccionar alguna de ellas:

- ◆ Muchas veces se cae en el error de considerar que el problema que hemos planteado es único, es novedoso, y que lo que hay no ayudan a entender este nuevo problema. De esta manera, se piensa que se está argumentando la necesidad de empezar de cero el análisis. La mayor parte de las veces esto es un error. Por ejemplo: si definimos a un problema de la siguiente forma “alto grado de repitencia de los niños del barrio La Estanzuela de la ciudad de Godoy Cruz Mendoza”, no encontraremos teorías que nos den luz sobre este problema puntual, e incluso es probable que no encontremos experiencias anteriores de intervención. En cambio, si definimos el problema como “alto grado de repitencia en familias en situación de pobreza”, sí hallaremos teorías desarrolladas e innumerables experiencias que podremos tomar como base para comprender el problema y seleccionar las alternativas más oportunas.
- ◆ Otra equivocación que se comete es cuando se trabaja con el contexto en el que se llevará a cabo el proyecto. Existen muchas alternativas que se probaron en el mundo, pero “la ciudad X es muy particular”, “la provincia X es única...”, “los argentinos somos muy particulares”. Esto nos lleva a afirmar entonces que sobre el problema X en la ciudad Y no se ha escrito nada aún y entonces también debemos partir desde cero para nuestro análisis. El realizar planteos de contextos tan específicos cuando realizamos una investigación bibliográfica para ver qué hay, seguramente no encontraremos nada, pero sí que la ciudad Y, aunque no sea idéntica, tiene muchos aspectos en común con otras ciudades, por lo que las teorías vigentes y las experiencias que se desarrollan o se han desarrollado con anterioridad nos serán útiles para entender el problema y visualizar alternativas. Lo mismo ocurre a nivel nacional. No somos tan particulares como para tener que “desaprovechar” las investigaciones que se han realizado décadas pasadas o en otros países de la región y el mundo.
- ◆ A veces tamizamos la nueva información que nos llega para que las opiniones preexistentes permanezcan intactas. E incluso analizamos las alternativas en nuestro equipo homogéneo de trabajo, por el que llegamos fácilmente a visualizar unas pocas alternativas y logramos el acuerdo. Algunos especialistas en procesos de decisión, como Rolf Dobelli (2013), recomiendan todo lo contrario: es muy enriquecedor poner en consideración la alternativa seleccionada con gente que usualmente piensa distinto que nosotros. Nos dará la oportunidad de visualizar nuevas opciones y llegar a mejores hipótesis de acción.
- ◆ A veces creemos que la mejor situación para la toma de decisiones es contar con todas las alternativas posibles, con la idea de que a mayor cantidad de alternativas, mejor será la decisión adoptada. Consideramos que no es así, siguiendo nuevamente a Dobelli. Una gran variedad de alternativas complica el proceso de decisión y conduce muchas veces a cierta parálisis interna o, al menos, a postergar la resolución. “Cuanta más abundancia, más inseguro

e insatisfecho uno estará al momento de optar por una opción. Quédese satisfecho con una buena solución” (Dobelli, 2013: 92).

- ♦ En ocasiones no se llega a realizar un buen análisis de los impactos y de los efectos que provocará la alternativa. En particular, de los posibles efectos no deseados de la política. Veamos un ejemplo que también nos proporciona Dobelli (2013). La administración colonial francesa en Hanói (capital de Vietnam), con el objetivo de terminar con las ratas, aprobó en 1902 una ley por la que se otorgaba un centavo por cada rata muerta que se presentaba. Posteriormente se descubrieron varios criaderos de ratas que los nativos habían generado al considerarlo un negocio en crecimiento. Buen ejemplo del “impacto no deseado” que muchas veces generan las intervenciones públicas.

### ***Sintetizando***

A esta altura del trabajo de análisis contaríamos entonces con los siguientes productos:

- Responsables del diseño del proyecto seleccionado.
- Destinatarios correctamente identificados y localizados (análisis de los participantes).
- Cuadro de análisis de los actores involucrados en el campo de intervención del proyecto (análisis de los participantes).
- Problema a abordar seleccionado, correctamente definido y analizado (árbol de problemas).
- Resultados, objetivo central del proyecto y objetivos superiores (árbol de objetivos).
- Actividades que le corresponden a cada uno de los resultados del proyecto (evaluación de alternativas).

Estos productos conforman, a grandes rasgos, la estructura del diseño del proyecto. Conocemos con claridad las respuestas básicas de un proyecto: ¿quién lo va a hacer? ¿A quiénes va dirigido (destinatarios)? ¿Qué se va a hacer (actividades)? ¿Para qué? (objetivo) ¿Qué resultados se van a lograr? ¿A qué objetivos superiores se contribuye con este proyecto?