

### 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.