

¡Diseñen un proyecto!

Por: Luis Felipe Ulloa

A CADA COSA SU NOMBRE...



“BUENO, HAGAN EL DOCUMENTO DE SU PROYECTO”

(*@#!@)

Todo comienza con ese folletito que nos piden para iniciar el proyecto o el período de trabajo, cuando ni sabíamos o ni nos acordábamos que tocaba hacerlo para este momento

Con seguridad a muchos nos ha pasado que nos metemos -o nos hacen meter- en esos dichosos formatos de planificación sin entender su lógica, ni comprender su uso práctico, porque nadie nos ha dado el espacio para ello ... y quizás porque tampoco hemos preguntado, o porque hemos preguntado y descubrimos en las respuestas de los responsables una agrupación de palabras incoherentes.⁽¹⁾

Además. Ocurre que no se asegura el tiempo suficiente para hacer un buen trabajo. . . y lo dejan o lo dejamos, para hacerlo a las carreras. Sentimos que “robamos” tiempo a otras actividades urgentes o más importantes.

No son pocos los que después de terminar ese martirio, saturados de combinar mentiras, cosas improbables o imposibles con algunos datos reales, y en un orden que nadie entiende, quedan tan acalorados que deciden ir a alivianarse un poco con licor . . . o como quien dice a “celebrar” la consumación de los hechos.

Sea en esa “fiesta” o en la intimidad de la casa o la oficina, el documento que nos preocupa recibe además de algunos nombres formales, varios apodos y muchos adjetivos.

Y he aquí que hemos mencionado algunas ideas que nos indican ciertas características del ambiente que rodea la ejecución del documento de proyecto:

- Improvisación
- Desconocimiento de la lógica integral del ejercicio y por tanto del documento
- Fuera del tiempo planificado
- Desorden en la realización
- Desgano

Por supuesto que hay los exageraditos y exageraditas que se la pasan toda la vida planificando y replanificando, sin darse cuenta de que desperdician el presente armando futuros que nunca van a realizarse. Como si quisieran escaparse del presente. Es triste, pues si consideramos que el futuro no es, porque no ha llegado, entonces esas personas ¿cuándo viven?

Espacio para Usted: Si quiere desahogarse, pensando en alguna de esas experiencias, puede escribir a continuación algunos de los adjetivos que usted o personas cercanas han usado para referirse a los documentos de proyecto (²):

1- _____

2- _____

3- _____

4- _____



HAY QUE PLANTEAR BUENAS PREGUNTAS SI QUIERE ENCONTRAR BUENAS RESPUESTAS

Uno podría plantearse que para presentar un buen documento de proyecto basta con responder tres preguntas: ¿Cuál es la situación existente? ¿Cuáles soluciones se han intentado antes para la situación problemática? ¿Quiénes son los sujetos participantes? Va un ejemplo:

¿Situación existente?

Maldita Vecindad, Malos Hábitos, Maleficia, Necrosis, Caca Verde, Krypta,

¿Soluciones anteriores al problema?

Opción Alternativa , Planta Maldita, Masturbación, Marea Roja, Sepulcro,

¿Sujetos que intervienen (Grupos de interés)?

Dr.Doolittle, Marilyn Mason , Astaroth, Némesis, , Cemen-tal, Enanitos Verdes, Especies, Pculto,

Está bien . . . eso pretendió ser un chiste. Las respuestas a las preguntas no son las mejores. Son solo los nombres de diferentes grupos de Rock ordenados como yo quería ⁽³⁾. Lo que pretendo enfatizar es que además de las preguntas es importante tener información confiable para responderla ⁽⁴⁾.

Insumo: INFORMACIÓN CONFIABLE Y MANEJABLE

Para hacer un diseño de proyecto aceptable y aceptado... se requieren varias condiciones, entre ellas un manejo apropiado de la información

- Ya sabemos que necesitamos información que nos ayude a dar una dimensión más apropiada a los problemas como a los respectivos objetivos. Esta información se enfoca por ejemplo en establecer y definir los indicadores de problema que darán lugar a un buen número de indicadores de objetivo.
- También conocemos que necesitamos información apropiada para mirarnos como organización y como personas.
- Necesitamos información que nos ayude a entender el entorno en el que ha de operar el proyecto, Debemos apoyarnos en ella, para pronosticar los cambios posibles (futuros) en el entorno del mismo. Esto nos lleva a estudiar críticamente el modelo económico que se “propone” al país en el que estemos y al mundo, ver los efectos actuales y potenciales de “nuestro proyecto”
- Necesitamos mecanismos para “cruzar” toda esa información.

Pero haremos bien en recordar como lo enuncian las llamadas leyes de Finagles, que no es suficiente eso de “necesitar”. Es imprescindible que:

- 1.- La información que ustedes tengan...sea la que quieren
- 2.- la información que ustedes quieran... sea la que necesitan
- 3.- la información que ustedes necesiten...sea la que ustedes pueden conseguir.

Ojalá pudiésemos afirmar que: “Tenemos la información que queríamos, que es la que necesitábamos y podíamos obtener”

Con el tiempo se empieza a entender que un documento de proyecto debería ser un instrumento tanto para quienes aprueban el proyecto, como para quienes lo están llevando a cabo... y... (no lo olvidemos por favor) . . . para los terribles evaluadores y evaluadoras.

Lo que suele atemorizar más es que el documentito se usa para aprobar o descartar un proyecto. Pero siendo así, pregúntese cuántos de los que intervienen en su preparación, podrían enumerar los principales criterios que se usan para aprobar o descartar proyectos.

Es una buena práctica antes de empezar con ese trabajo tener en cuenta que estos “jueces” y “juezas” :

1. 1.-Para empezar . . . como son gente ocupada, o que le gusta parecer ocupada, solo estudian los documentos que se ven claros, que presentan ideas claras. Los otros los devuelven o los engavetan sin leerlos (Y tienen razón, porque leer un documento enredado, es castigo pesado ¿saben?). (5)

Y... hay más:

2. El proyecto debe “ser y parecer” eficaz, es decir, presentar altas probabilidades de éxito.
3. El proyecto debe ser y parecer eficiente, es decir que usará lo menos posible de recursos y dañará poco o mejor nada a la naturaleza.
4. El proyecto debe mostrar consistencia y lógica entre sus elementos. Nada puede estar ahí de balde, ni puede sentirse que le falta algo.
5. El proyecto ha de ajustarse al espíritu (6) tanto de quienes lo proponen, como de quienes lo han de aprobar. En otras palabras debe ser coherente con los principios y valores que se propugnan.
6. El proyecto además de beneficiar a la gente que se menciona, no ha de perjudicar -al menos gravemente- a otra gente que no se pretende perjudicar, ni hoy ni en el futuro. (Es decir que no haya además de una población-meta, otra población-víctima)

El punto al que queremos llegar, es el siguiente: lo que podríamos calificar de “buen” “documento de proyecto”, generalmente da respuesta a las

preguntas que vamos a mencionar (7).

Pero antes de las preguntas fjese con cuidado que colocamos "buen" con comillas y "documento de proyecto" también con comillas.

Eso de las comillas es un truco que utilizamos los que escribimos para darle un sentido de relatividad a las cosas . . . sobre todo si no podemos explicarlas de manera muy concreta o no encontramos la palabrita apropiada



Sí... Pero sigamos...

Los interrogantes que vamos a mencionar, no hacen de lado que en la práctica suele haber varios documentos de proyecto que se realizan en las fases de planificación... desde lo que se llama primeras ideas o papel de conceptos ("Concept paper") hasta el diseño más elaborado.



¿UN BUEN DOCUMENTO DE PROYECTO? Características

Las preguntas que usualmente -y a veces no tan “usualmente”- se espera que responda ese famoso "*buen*" "documento de proyecto", son las siguientes:

¿Cuál es el sistema que intervendrá el proyecto?

Todo proyecto es una intervención. Aquí se trata de resaltar cuál es ese sistema o sistemas que se van a intervenir, sus características, el macrosistema del que hace(n) parte y los subsistemas involucrados.

- ¿Qué es lo que hace que ese conjunto sea un sistema?
- ¿Cuáles son los elementos que componen ese sistema?
- ¿Cuál es el estadio en el que se encuentra el sistema en este momento?

¿Cuál es la historia cercana? O en otras palabras ¿Cómo estuvieron las acciones previas que dieron lugar a este proyecto?.

A decir verdad, la reflexión sobre el momento, fase o proyectos anteriores (historia) permite cambiar las preguntas iniciales, replantear los métodos, transformar los perfiles y los cargos, alterar los procesos mismos.

Esta pregunta podría incluir:

- ¿Cómo estuvo la fase que está terminando? (si la hubo)
- ¿Cómo estuvo el proyecto o proyectos que antecedieron a este? (Si las hubo)
- ¿Cuáles son los interrogantes relevantes que quedaron en el aire, luego de esos proyectos o fases?

¿Cuáles son las causas?

- Es decir ¿por qué se emprende el proyecto? ¿Cuál es nuestro punto de partida?

¿Cuáles son las expectativas?

- O sea ¿Qué se espera lograr si el proyecto termina... a tiempo ...y con éxito? ¿Cuál es nuestro destino?
- y un poco más allá: ¿ En cuanto se estiman los beneficios del proyecto?

¿Y cuáles son las expectativas de desarrollo humano?

Es decir:

- ¿Qué debe haber cambiado en el interior de la gente, como resultado de su participación en el proyecto? .

¿Cómo se realizará el proyecto?

Se trata nada menos que de:

- Los principios metodológicos que rigen el trabajo
- Las líneas de actividad más importantes

Lo que se busca es saber si:

- Hay una relación estrecha entre los problemas que se mencionan como interés del proyecto, y las maneras de resolverlo que se proponen
- Las actividades y sus secuencias se corresponden con los principios metodológicos esbozados

¿Quiénes son los y las principales responsables de la ejecución del proyecto?

Y se trata también, yendo un poco más allá: de

- ¿Ante quiénes son responsables esos responsables?
- ¿Cuál es su capacidad técnica y organizativa de ejecución? Y
- ¿Cuál se espera que sea al final?

¿Quiénes son los supuestos beneficiarios, beneficiarias y beneficiaritos del proyecto? (8)

Se trata de los grupos de interés que sufren las consecuencias del problema. Han de estar lo mejor definidos que se pueda, cuidándose mucho de las invisibilizaciones que contradicen parte del discurso de las organizaciones. Se trata de entre otros aspectos de:

- ¿Cuáles son los sectores de interés más afectados por el problema?
- ¿Cuáles prioriza el proyecto?
- ¿Cuáles no-prioriza el proyecto...y por qué?
- ¿Cuáles sectores de mujeres aparecen entre las priorizaciones?
- ¿Aparecen en la lista los niños y niñas? (9)

¿Cuál es el tiempo previsto para lograr todos los resultados?

Se refiere a no olvidar que los proyectos son finitos . . . es decir que tienen “fin”. Los proyectos que se eternizan, es decir que se extienden... y se extienden... y se extienden...

- Son un fracaso al menos como diseño, por más caretas que se les ponga.
- O son sospechosos de perseguir objetivos que no son explícitos.

¿*Cuáles recursos y/o insumos son necesarios para cumplir con todo lo previsto?*

Es decir los requisitos físicos mas o menos duraderos (dotación), los materiales que son insumos, los requisitos financieros, y los recursos humanos necesarios para que el proyecto logre los resultados que se propone. Enfatizamos varias preguntas adicionales que importan en el documento de proyecto:

- ¿Cuáles de los recursos están dentro y cuáles hay que buscarlos fuera de las comunidades? Y también dentro y fuera de las organizaciones intermediarias
- ¿Cuánto tiempo y en qué fases del proyecto- debe contarse con cuáles apoyo financiero externos y cuáles otros apoyos?
- ¿Cuál es el estimado del costo del proyecto?

¿Cuáles son las grandes fases del proyecto

Se refiere a las etapas del proyecto en términos muy generales. Una separación típica puede ser para proyectos cortos:

1. Fase de pre-inicio, fase de inicio,
2. Fase de ejecución,
3. Fase de terminación, y
4. evaluación de impacto.

Otros se refieren a

1. Fase de estudio,
2. Fase de Negociación,
3. Fase inicial,
4. Fase crecimiento,
5. Fase de consolidación,
6. Fase de acompañamiento,
7. Fase de Retiro,
8. Fase de Re-visita o Evaluación de Impacto.

Quizás otros dividan en:

1. Fase de Respuesta Inmediata
2. Fase de Aseguramiento de la Seguridad
3. Fase de desarrollo de la Autonomía y
4. Fase de Proyección Trascendente

Pero puede haber muchas posibilidades. En últimas se trata de saber:

- ¿Cómo se agrupan las actividades antes de iniciar el proyecto, cuánto dura ese período, qué se requiere?
- ¿Cómo se agrupan las actividades durante la ejecución del proyecto, cuánto dura ese período, qué se requiere?

- ¿Cómo se agrupan las actividades después del cierre formal del proyecto, cuándo se hace todo eso, cuánto dura, qué se requiere?
- ¿Qué cosas indican que ya una fase se cumplió y por tanto dan la luz verde para el paso a la otra fase? (Productos o resultados, intenciones cumplidas y nuevas intenciones, intensidad de atención ,etc)

¿Cuáles condiciones externas a la organización o dependencia responsable deben darse para que se logren los diferentes objetivos y resultados?

A esas condiciones externas se las llama también "supuestos", "amenazas externas", "peligros externos" y "factores externos"

¿Cuáles son las preguntas que todavía quedan flotando en cualquier aspecto relevante del proyecto?

Recuérdese que las preguntas son tan importantes como las respuestas. Ya lo dijimos que el solo hecho de enunciarlas es el paso mayor para buscarles respuesta.

Son preguntas que obligan a buscar las correspondientes respuestas, o al menos lo que más se parezca a respuestas. No tenga temor de aumentar o disminuir el número de preguntas. Eso depende de cada caso.

Si por lo menos esas preguntas se responden, tendremos a la vez un documento que cumple con justificar el proyecto y ser un plan general. Recuerden que ese plan ha de convertirse en acciones y las acciones dar lugar al cambio o cambios esperados... y no a otra cosa.



LAS DEFINICIONES OPERACIONALES

Es una colección de las definiciones que el proyecto acepta para cada uno de los conceptos relevantes que se mencionan en sus documentos rectores. No son definiciones académicas, o al menos no necesariamente, sino las que el grupo aceptó para entender los términos que podrían prestarse a ambigüedades. El solo ejercicio de realizar estas definiciones lleva a reflexiones muy productivas para los participantes. El autor ha conducido esta tarea en proyectos que luego de dos, tres y aún cinco años no habían llegado a un acuerdo sobre conceptos claves, e incluso habían desarrollado evaluaciones y sistematizaciones sin llegar a acuerdos sobre ellos.

La carencia de definiciones operacionales facilita que en los informes de cumplimiento se hagan ciertos ajustes incorrectos para poder cumplir con metas ambiciosas. Por ejemplo:

Introducir una categoría de sujetos en otra: Por ejemplo eso de considerar a los dirigentes “tradicionales” también como promototres, para que las capacitaciones de unos aparezcan como dadas para los otros.

Dividir una categoría en dos que no se habían considerado antes.

Hacer a último momento sinónimas dos categorías. Por ejemplo “talleres” y “seminarios”.

Ampliar el peso de ciertas actividades y sucesos. Hacer por ejemplo que cualquier contacto, aún los más efímeros, se consideren “relación interinstitucional”

En pocas palabras lo importante, es que el documento sea consistente con la estrategia del proyecto. La intención de la estrategia de un proyecto no es más que:

- *Delinear un cambio que se desea buscar*
- *que mejore*
- *para y/o con gente que se ha delimitado (lo que algunos llaman “población-meta”)*
- *una situación dada que se considera negativa o potencialmente negativa,*
- *En un sistema dado,*
- *Y lo haga en un tiempo y espacio definidos,*
- *siguiendo un camino*
- *que responda a unos principios, valores y definiciones conceptuales que sirven de marco de referencia.*

NOTAS

¹ Igual ocurre con documentos de evaluación, de experimentación, de . . . de . . . y de . . .

² Que conste que los adjetivos no los escribimos ni el autor ni los editores. Sabíamos que no pasarían la censura, especialmente si se trata de los que se generan luego de que el documentico fue rechazado...

³ Tal vez algunos de esos grupos ya no existan cuando lea esto . . . a veces no duran mucho

⁴ De paso, si usted no reconoce siquiera tres de esos grupos, de Rock o si no puede por lo menos ubicar de dónde son, es bueno que revise su relación con los jóvenes ciudadanos de la actualidad.

⁵ Claro, para evitar empellones aquí evitamos hablar de esos jueces foráneos que “joden solo por joder”. Es decir, aquellos que de entrada subestiman los esfuerzos de los latinos y latinas . . . Como por hacerse importantes ¿ve?.

⁶ En documentos anteriores usamos el término “visión” para referirnos a los valores y principios. Ahora, para evitar confusiones con otros conceptos de uso empresariales, optamos por “espíritu organizacional” o “corazón” de la organización”

⁷ Eso ya lo hemos manejado en varios talleres -no por original sino por práctico-.

⁸ Solicitud de Ayuda: Tenemos un problema con los términos. “Beneficiarios” es una palabra que no nos gusta, pero no niega la posibilidad de participación; “participantes” no se aplica a todos los proyectos y suele implicar un poquito de discurso vacío; “clientela” tiene un sentido mercantilista-empresarial, “usuarios” no se aplica a todos los proyectos, “grupos-meta” suena a tiro al blanco, con el tirador fuera del blanco

⁹ Se enfatiza “beneficiaritos” y “beneficiaritas” sin que tenga un sentido minimizador. La intención es seguir recordando que niños y niñas están también ahí. Enfatizar que si no se los tiene en cuenta como “beneficiarios/as” es posible que en el momento de ejecutar se los vea como obstáculos o incluso que resulten perjudicados, por no haberlos considerado en el diseño. Recuérdese que ellos y ellas son los actores del futuro. Hablar de sostenibilidad social sin tenerlos en cuenta suena discordante.