
¿QUÉ ES ESO DE PROYECTO?

Un vistazo al concepto y a la práctica en el desarrollo

Autor: Luis Felipe Ulloa (1)²



Contenido: (1) Eso de Proyecto, (2) Cómo se gesta un Proyecto, (3) Ciclo vital, (4) Asegurar en cada proyecto, (5) aplicación de la curva de Empoderamiento, (6) La negociación (7) Diseño del proyecto (8) Cierre de proyecto: Broche de oro o enlodada total, (9) Tres oportunidades de aprendizaje y reflexión (10) Notas y Citas

Un planificador de proyectos consulta al siquiatra...

El psiquiatra: No conozco sus problemas, cuénteme desde el principio.

El paciente: ¿Desde el principio del todo?

El psiquiatra: Sí, por favor.

El paciente: Bueno pues verá usted ... al principio yo creé el cielo y la tierra.....

Como vemos en otros apartes del libro, las organizaciones intervienen en la realidad desde sus servicios, desde sus proyectos y desde sus acciones de incidencia.

Los documentos rectores de una organización son referencia necesaria para las decisiones relacionadas con asumir y orientar las intervenciones desde la organización: Es decir que las declaraciones de misión y establecimiento de los pilares espirituales y la imagen que tiene de sí misma en el futuro la organización, han de poner su sello en cada intervención que realice. Cuando se conjugan varias organizaciones para intervenir, uno de los trabajos fundamentales es compatibilizar las misiones, visiones, pilares de cada una en relación con la intervención específica.³

De la afirmación que acabamos de hacer, nace otra: Las organizaciones han de establecer su definición de proyecto a la luz de sus planteamientos rectores y considerando la evolución que ha tenido su práctica de proyectos. Lo primero, como ya expresamos aparece en los documentos rectores. Si estos documentos no están, lo esperable es que al ejercicio de elaborarlos seguirá la afinación del concepto de proyecto que se asume.

Para extraer pistas de la práctica en proyectos, contamos por lo menos con las siguientes opciones:

- (1) Revisar la historia de proyectos claves, de grupos de proyectos o de los proyectos en general de la organización*
- (2) Incorporar en la revisión de la vida de la organización, como un foco destacado, la evolución del concepto de proyecto*
- (3) De manera complementaria el contraste con experiencias de otras organizaciones y de las ofertas que ofrecen los diferentes autores sobre el tema hacen aportes valiosos.*

Por supuesto se trata de un delineamiento de los aspectos “gruesos” y no de aspectos puntuales. A veces esta reflexión requiere establecer categorías de proyectos afines. Un método para hacer estas revisiones fue desarrollado por

el autor con el nombre de “Revisión de Experiencias de Intervención con miras a Futuro (REI-F)”⁴

Pero, en términos generales ¿Qué es un proyecto?

Es lo que tratamos en las páginas que siguen.

ESO DE PROYECTO ...

De tanto usar el término proyecto puede perderse el sentido de lo que significa, o podemos manejar en nuestras respectivas cabezas, diferentes definiciones porque cada uno lo desgasta a su manera..

Para no enredarnos entendamos con Luis Carlos Restrepo que un proyecto, *“es la búsqueda conjunta de lo que no tenemos pero queremos construir”* ⁽⁵⁾. Yéndonos un poco más a sus elementos podemos afirmar que un proyecto de desarrollo lo constituye *un conjunto de actividades o iniciativas que realizan (o realizarán) ciertos actores sociales para lograr un objetivo o más, en un tiempo dado y con unos ciertos recursos, generalmente con la intención de dejar solucionada cierta carencia o parte de ella como beneficio en la población.*

Es una definición fácil ... pero tiene ciertas implicaciones, veamos.

Para empezar se supone que el proyecto deja de ser proyecto o finaliza cuando:

- Se logró el objetivo u objetivos
- Se hicieron las actividades previstas
- Se cumplió el tiempo establecido
- Se terminaron o usaron los recursos

Pero miremos con cuidado.... No se trata de decir que el proyecto acaba cuando ocurren “Todas las anteriores”, ni siquiera “Varias de las anteriores”, sino “Cualquiera de las anteriores”. Cuando una sola de esas condiciones se cumple, las otras deberían estar cumplidas también y se supone que el proyecto ha terminado. Entonces aparecen los famosos términos de “eficacia” y “eficiencia” de los proyectos.

El proyecto ha terminado eficazmente cuando:

- Se lograron los objetivos y resultados propuestos

El proyecto ha terminado ineficazmente cuando

- No se lograron los objetivos y resultados propuestos aunque hayan ocurrido todas las demás de la enumeración que hicimos más arriba (realizadas actividades, utilizados los recursos, en el tiempo previsto).

Así que esa es la eficacia-ineficacia en los proyectos, de la que tanto se habla. La eficiencia/ ineficiencia tiene otros matices.

El proyecto ha sido eficiente si logró sus objetivos...

- En menos tiempo de lo programado y/o
- Con menos recursos y/o
- con menos actividades ⁽⁶⁾(⁷)

Obsérvese que la eficiencia implica que hubo eficacia o sea logro de los objetivos y resultados propuestos.

El proyecto ha sido ineficiente aunque eficaz cuando logró sus objetivos...

- En mayor tiempo de lo programado y/o
- con mayor inversión de recursos y/o

- más actividades que las previstas
- Quebrando los valores o principios propuestos

De aquí podríamos pensar, como lo hemos mencionado en otras publicaciones, y sin ponerle ningún adorno, que una organización cuando alega que para terminar el proyecto requiere más tiempo, más recursos, hacer otras actividades ... está diciendo que ese proyecto ... falló al menos en cuanto a eficiencia.⁸



*ALERTA:
No confundamos
categorías. Un
proyecto por ser
eficaz y eficiente,
no necesariamente
es “bueno”*

¿CÓMO SE GESTA UN PROYECTO?

Un proyecto tiene una fase previa a la implementación, que podríamos llamar “gestación de la idea”. La gestación de la idea de un proyecto puede ser un proyecto en sí mismo. También puede haber otra fase previa de diseño del proyecto.

A veces se inicia la ejecución de un proyecto, y en un momento dado se descubre que hace falta introducir cambios sustanciales en el rango de tiempo, los recursos,

las actividades, etc. Bueno, eso solo significa que el período de diseño aún no había culminado. Además nos prueba lo limitadas que son las definiciones y, por encima de todo, que la realidad no es tan lineal como nos gustaría. No se acaba completamente una fase para pasar la página irreversiblemente y empezar la otra. Ya lo decíamos en otra parte: este proceso se mueve como en círculos o espirales, se avanza y se revisitan los lugares por los que ya transitamos, se vuelve a avanzar y vuelven a revisitarse, solo que cada vez un poco “más arriba” .

Así que si en el diseño de los proyectos y en su conducción, se trazan fronteras insalvables, si se es rígido, la tendencia será al fracaso. El desafío no está en acabar con los errores, sino en reducirlos y sobre todo en aprender a convertir cada falla en oportunidades.

Lo que aprendemos de esas experiencias es que si en el diseño de los proyectos y en su conducción, se trazan fronteras insalvables, si se es rígido, la tendencia será al fracaso. El desafío no está en acabar con los errores, sino en reducirlos y sobre todo en aprender a convertir cada falla en oportunidades.

Hay tratadistas que gustan de hablar de "ciclo de proyectos" y dividir la vida de un proyecto en abstracto por fases, etapas o momentos. Por ejemplo:

Identificación de idea de proyecto → Definición de objetivos →
Diseño → Visto Bueno de los que detentan el poder de hacerlo →
Implementación → Evaluación → Identificación de idea de (otro)
proyecto

Puede ser útil hacerlo, pero ese ciclo así se muestra desde la perspectiva de una organización externa a los beneficiarios y más aún desde la perspectiva de organizaciones financieras. Además da la idea de que un proyecto necesariamente da lugar a otro proyecto, lo que aparentemente es beneficioso para quienes se lucran con lo que se ha llamado el "negocio del desarrollo".

Desde la perspectiva de las comunidades de beneficiarios, uno podría pensar en aproximaciones no cerradas, ni lineales o consecutivas, que parten de la dinámica comunitaria, en la que "proyectos" es apenas una parte de la vida. (Ver figura 1: “Camino para la solución de problemas comunitarios”):

Alguien o algunos en la comunidad se dan cuenta de una situación problemática, la aprecian y exploran, extienden el interés a otra gente

de la comunidad. Esta exploración se hace desde la identidad de la comunidad, organización de base o grupos de interés involucrados y considera también la información que se tiene disponible sobre el entorno.



Entonces intentan definir el cambio deseado. Algo así como el sueño de futuro. Siempre se pueden presentar complicaciones porque no todo lo que es problema grave para unos grupos dentro de la comunidad lo es para otros, así que hay que estar preparados para apelar a maneras de llegar a acuerdos y preferiblemente consenso. Considerando las diferencias y las oportunidades reales de cambiar, el cambio deseado se aterriza, hasta algo más logable.



Poco a poco se establece la manera como la comunidad va a lograr ese cambio posible deseado, es decir la ruta para lograrlo. Las acciones necesarias se ponen en un orden lógico, se señalan los recursos que se necesitan y se aclara la intervención de los diferentes sectores con intereses en juego, grupos y personas que van a participar. Siempre se tienen en cuenta los posibles obstáculos o amenazas que se puedan presentar



Y entonces se actúa directamente en el logro de lo que se propuso, se hacen las acciones necesarias. Cada uno en lo suyo, pero coordinados. Se está reflexionando siempre sobre lo que se va haciendo y las novedades que se presentan o que pueden presentarse más tarde. Esas reflexiones generan ajustes. Necesariamente el plan de ruta tendrá cambios.'



Hasta que finalmente el esfuerzo logra sus objetivos, o por alguna razón hay que suspender el intento.



Desde cada paso, la comunidad puede darse cuenta de nuevos problemas, sensibilizarse a nuevas situaciones problemáticas, e iniciar a la par o después, nuevas iniciativas. La comunidad está llena de iniciativas marchando. No necesariamente esperan a que termine una para empezar otras.

¿Cómo se afecta la organización?

Toda organización exige cambios al asumir un nuevo proyecto. En relación con el efecto de aceptar un proyecto, en la propia organización, caben las siguientes preguntas:

- 1. ¿De qué manera este nuevo proyecto encaja dentro de la estrategia de nuestra organización, la desafía o la fortalece?*
- 2. ¿Cuál es el efecto de un nuevo (ese nuevo) proyecto en las dimensiones organizacionales de la organización?*

Un nuevo proyecto implica nuevas tareas, eso puede afectar la estructura, de hecho hay nuevos imperativos de información que afectan el flujo normal, se alteran de alguna manera los mecanismos de toma de decisiones en cada instancia, que pasa con los miembros de la organización, y sus sistemas de recompensa⁹

Preguntas de ese tipo, cuando están contempladas explícitamente como un imperativo para cada proyecto, desde la estrategia de la organización, facilitan la orientación del ejercicio de planificación de proyectos.



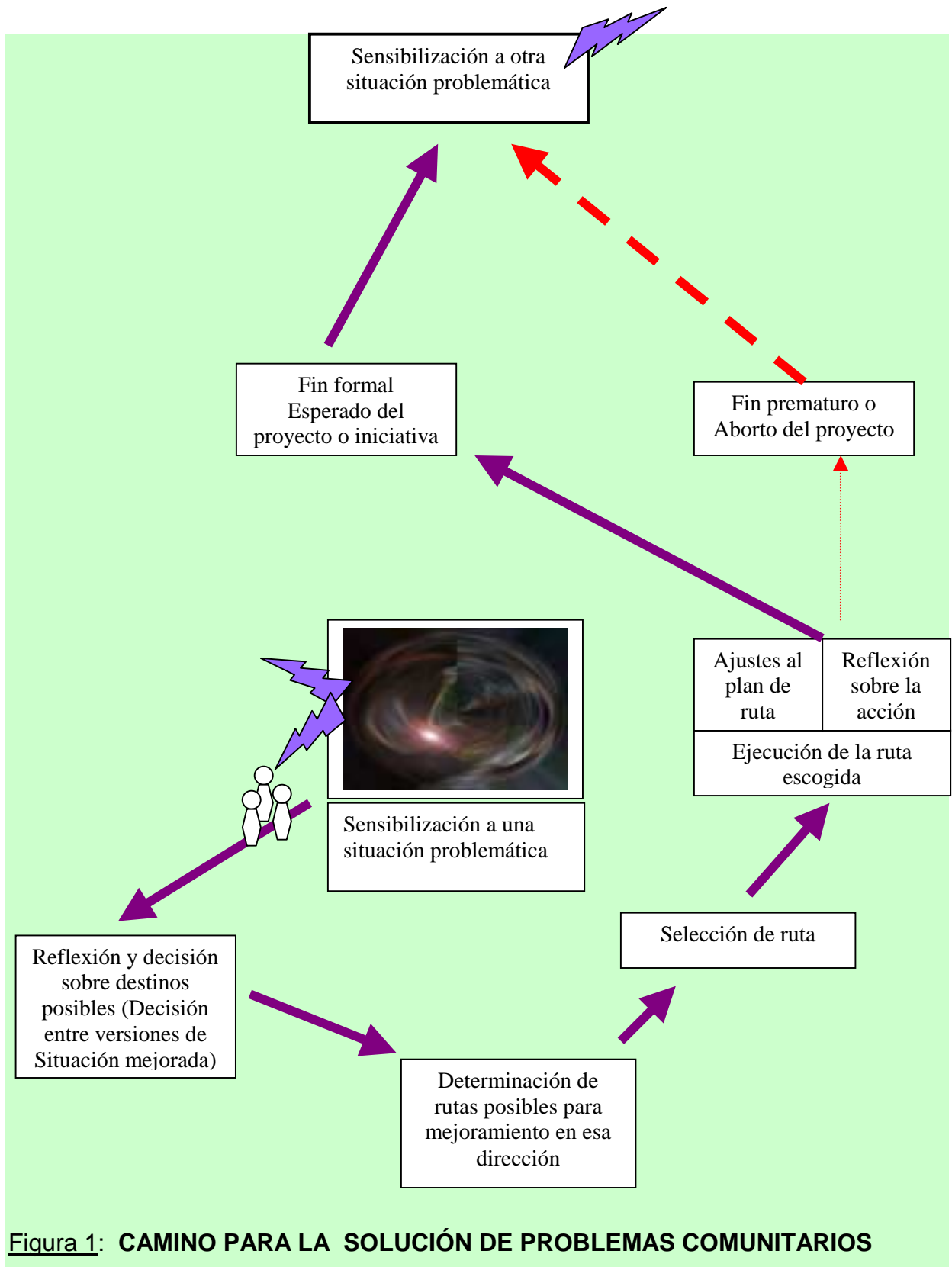


Figura 1: CAMINO PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMUNITARIOS

EL CICLO VITAL DE UN PROYECTO

Si consideramos la vida de un proyecto es posible establecer tres grandes períodos

PREVIO A LA EJECUCION → EJECUCIÓN → POST-EJECUCIÓN →

En cada uno de esos grandes períodos de la vida de un proyecto intervienen diferentes actores principales, como los que a modo de ejemplo se presentan en el cuadro que vamos construyendo (cuadro 1).

Cuadro 1. Actores y Períodos de un Proyecto de Desarrollo

PREVIO A LA EJECUCION	EJECUCIÓN	POST-EJECUCIÓN
Elaboradores de estudios de posibilidad del proyecto	Organizaciones co-ejecutoras del proyecto	Instancias organizativas comunitarias fortalecidas durante el proyecto o creadas en el proceso.
Diseñadores del proyecto	Unidad Coordinadora del proyecto	Organizaciones y personas protagonistas de la comunidad
Miembros de las comunidades potencialmente beneficiarias (¿o perjudiciarias?)	Organizaciones y personas protagonistas de la comunidad	Sectores de población de la comunidad (beneficiarios y perjudiciarios)
Organizaciones intermediarias del desarrollo	Sectores de población de la comunidad (beneficiarios y perjudiciarios)	Actores externos dinamizadores o "frenadores" del desarrollo (Medios de comunicación, sectores religiosos o partidarios, artistas, etc)
Organizaciones financiadoras (Agencias y otras)	Actores externos dinamizadores o "frenadores" del desarrollo (Medios de comunicación, sectores religiosos o partidarios, artistas, etc)	

PREVIO A LA EJECUCION	EJECUCIÓN	POST-EJECUCIÓN

Esos actores desarrollan distintas actividades generales en relación con el proyecto, y pueden variar sus roles de un período a otro. El cuadro 2, nos muestra evolucionando desde el cuadro 1, las diferentes tareas.

Cuadro 2.
Tareas de los diferentes actores en los tres períodos generales de un proyecto de Desarrollo

PREVIO A LA EJECUCION	EJECUCIÓN	POST-EJECUCIÓN
Actores principales		
Elaboradores de estudios de posibilidad del proyecto	Organizaciones co-ejecutoras del proyecto	Instancias organizativas comunitarias fortalecidas durante el proyecto o creadas en el proceso.
Diseñadores del proyecto	Unidad Coordinadora del proyecto	Organizaciones y personas protagonistas de la comunidad
Miembros de las comunidades potencialmente beneficiarias (o perjudiciarias?)	Organizaciones y personas protagonistas de la comunidad	Sectores de población de la comunidad (beneficiarios y perjudiciarios)
Organizaciones intermediarias del desarrollo	Sectores de población de la comunidad (beneficiarios y perjudiciarios)	Actores externos dinamizadores o "frenadores" del desarrollo (Medios de comunicación, sectores religiosos o partidarios, artistas, etc)
Organizaciones financiadoras	Actores externos dinamizadores o "frenadores" del desarrollo (Medios de comunicación, sectores religiosos o partidarios, artistas, etc)	Ocasionalmente: Organizaciones intermediarias del desarrollo
Tareas principales		
Determinar necesidades y posibilidades	Ejecutar el proyecto	Evaluar el proyecto al final
Tomar decisiones sobre empezar o no.	Monitorear y evaluar el proyecto	Administrar los beneficios del proyecto que quedaron en manos de la comunidad

PREVIO A LA EJECUCION	EJECUCIÓN	POST-EJECUCIÓN
Negociar y llegar a Convenios Definir roles Producir documentos orientadores Asegurar dinero, Equipo, insumos físicos, personas, etc.	Ajustar el proyecto Decidir si continuar o abortar el proyecto	Evaluar el impacto del proyecto en algunos aspectos pre-escogidos (años después) Involucrar los aprendizajes por la experiencia del proyecto en otras iniciativas

APLICACIÓN DE LA CURVA DE EMPODERAMIENTO EN LOS PROYECTOS¹⁰

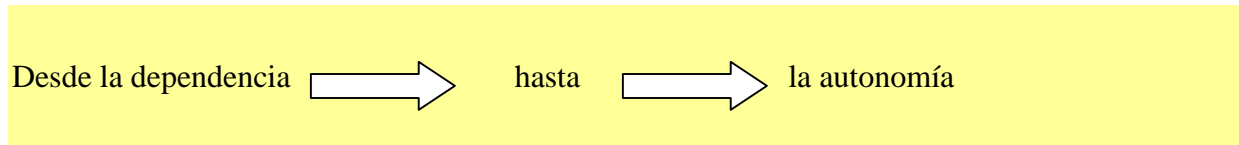
Aquí de cierta manera ampliamos nuestra definición de cuándo termina un proyecto y agregamos que un proyecto no solamente termina exitosamente cuando se lograron las metas duras en el tiempo estipulado, sino cuando se han potenciado las condiciones necesarias hasta el nivel en que se asegure que los beneficios que se espera se sostengan, puedan efectivamente sostenerse. Así que las organizaciones involucradas han de aclarar cuáles son esas condiciones que facilitan que los beneficios se sostengan. Un ejercicio que usualmente combina la observación con la reflexión.

Se espera que el diseño de proyecto defina cuidadosamente los pasos para que la comunidad vaya asumiendo los beneficios del proyecto de la manera más apropiada posible. Los agentes externos han de garantizar las oportunidades para que gradualmente los “beneficiarios” vayan pasando a ser “dueños” del proyecto.

Eso significa que uno de los éxitos que la organización persigue es que los “beneficiarios” de cada proyecto se constituyan en sus conductores y responsables, que sean ejecutores pero también tomadores de las decisiones principales. Los avances bien planificados y no muy repentinos, pueden asegurar en un momento dado un papel protagónico de los comunitarios y comunitarias.

El momento en que se desarrolla exitosamente el control total o autónomo por parte de los comunitarios y comunitarias, va precedido por uno o más períodos

en los que los comunitarios trabajan dirigiendo pero “teniendo a mano” a los recursos externos; antes de ello hay otro espacio en el que intervinientes e intervenidos trabajan acompañados compartiendo decisiones; y al principio del proyecto uno o más períodos en los que los externos asumen papeles un tanto mas directivos.



La delimitación de fases de proyecto ayuda a ordenar las ideas, establecer los momentos para las decisiones fundamentales y dar oportunamente los pasos necesarios.

Sin embargo el paso de una fase a otra en un proyecto, no es cuestión de azar. Algo debe marcar ese avance. El “algo” puede ser:

- Un resultado o varios resultados logrados
- El énfasis en ciertas otras intenciones
- Un hecho o conjunto de hechos particulares
- Cierta variación importante en el nivel de presencia externa (En lo económico, en la asistencia con “especialistas”, en el foco de asistencia, en el control de ciertas decisiones...)
- El tipo de momentos de comunicación que marcará la fase.
- Cierta límite de tiempo (Un número de meses o años, por ejemplo)
- Una combinación de las anteriores



Ciertas organizaciones definen primero un límite de tiempo para las etapas, y luego ven que harán en ellas y cuáles serán sus intenciones. Eso es lo que nuestros abuelos y abuelas llaman “ensillar sin tener la bestia”

LA NEGOCIACIÓN DEL PROYECTO

Negociar no solo implica reconocer lo diferente, sino además estar convencidos de la importancia que tiene incorporar lo diverso en las decisiones principales.

Negociar desde el inicio.

La curva de empoderamiento puede empezar a trabajarse desde la negociación del proyecto.

La idea de proyecto es generalmente negociada en primera instancia por quienes la generaron ante una instancia que pueda ayudarles a desarrollarla mejor. Puede haber diferentes momentos e instancias de negociación en la medida que la idea de proyecto va tomando forma más concreta.

Incorporar los diferentes intereses presentes

Aquí entran personajes de las mismas comunidades (ojalá de los diferentes sectores con intereses en juego en ellas), organizaciones intermediarias de desarrollo, gobiernos municipales y las mismas agencias. A cualquiera se le puede ocurrir la idea de un proyecto.

Un proyecto es solamente una propuesta. Como propuesta no es un hecho hasta que termine, ya sea "bien" o "mal". Y eso lo ven de diferente manera los actores involucrados en la negociación. Por ejemplo a los agentes externos puede interesarles mucho la "replicabilidad" del proyecto y presionar para que se involucre una buena inversión en asegurarla, y documentar la experiencia, con el fin de llevarla a otros ámbitos. Mientras tanto a la comunidad le va a interesar mucho que le queden más y mejores beneficios de la experiencia y preferirían que se invirtiera más en asegurar que esto ocurra. En una no-tan-pequeña diferencia como esa, suele imponerse el poder externo, a partir tanto de argumentos "tecnicistas" que las comunidades no entienden muy bien, como de su capacidad para vetar la iniciativa.

Asegurar información suficiente

No hay una negociación democrática si no hay información suficiente y apropiada para las partes. Dedicar esfuerzos a que esta información exista, es desde ya apuntar a que la curva de traspaso se vaya dando. La negociación también requiere el manejo de ciertas técnicas que han de ayudarse a fortalecer en los/las dirigentes de la comunidad. Todo ello también ayudar a fortalecer capacidades de ejercicio ciudadano.

Mantener el sentido

Más arriba, afirmamos que un proyecto no solamente termina exitosamente cuando se lograron las metas duras en el tiempo estipulado, sino además cuando se han potenciado las condiciones necesarias hasta el nivel en que se asegure que los beneficios que se espera se sostengan, puedan efectivamente sostenerse.

Pero eso no es todo... además desde la estrategia de la organización, se ha de hacer visible lo que se supone falta a la comunidad o comunidades que nos interesan (“beneficiarios-as”). En toda intervención intentamos que la comunidad pueda:

1. Asumir con éxito los beneficios del proyecto
2. Aumentar su presencia en la sociedad (tejido social / poder local),
3. Cuidar mejor la “casa grande” (sostenibilidad), y
4. En términos generales vivir al menos un poco mejor (calidad de vida).

Por otra parte ha de asegurar que el espíritu de la organización (de cada organización involucrada) , se vea claramente en la estrategia de proyecto. Esto por supuesto no impide que a los valores y principios propuestos desde la estrategia organizativa, se adicionen otros específicos para el proyecto de que se trate.

En esa línea de ideas, durante el ejercicio de planificación de cada proyecto, usted podría preguntarse en su colectivo:

¿Qué le falta a los y las beneficiarias del proyecto para avanzar en cada en cada uno de los cuatro aspectos arriba mencionados?

Estar claros en qué es una comunidad exitosa

En la práctica es muy útil que en las fases iniciales de un proyecto las y los interesados, dibujen por consenso lo que sería una “comunidad exitosa” en el marco del proyecto. Cuando no se hizo al inicio, puede de todas maneras hacerse mientras la intervención va avanzando

El Centro de Promoción Cristiana por La Paz y la Vida (CPC)¹¹ definió en 1996-7 lo que para ella era una comunidad exitosa en cada uno de sus proyectos, y también lo que podría ser una “comunidad donde el proyecto iba fracasando”. Luego con las ideas más claras sus miembros repitieron este ejercicio en las comunidades. Esto le permitió llegar a negociar el retiro de ciertas áreas a partir de referencias negociadas y transparentes para los grupos involucrados¹².

La comunidad-típica como referencia

He desarrollado un ejercicio que sirve de referencia en varios momentos de la vida de un proyecto. Se trata de delinear la comunidad tipo y hacer proyecciones a partir de ese modelo. El ejercicio permite comparar las situaciones reales con la del modelo y ayuda a tomar decisiones, pero es además un magnífico momento de reflexión colectiva.

Se trata de suponer una comunidad típica (o más o menos típica) en cada proyecto y a veces en el programa, para ayudar a establecer varios parámetros, entre ellos:

- 1- ¿Cuáles son las condiciones mínimas para **entrar** a una comunidad?
- 2- ¿Cuál es el estado que debería alcanzar esa comunidad para que se pueda declarar que ha llegado el momento adecuado de **retirar el apoyo** externo para el proyecto y cuánto tiempo podría requerirse?
- 3- ¿Cuáles son -y en cuánto tiempo podrían ocurrir- las señales de paso, que van indicando la posibilidad de traspaso gradual del proyecto y todo lo que ello significa en el involucramiento de la comunidad?
- 4- Y en consecuencia ¿Cuáles son las **fases** del proyecto en una comunidad? ¿Cuáles los roles protagonistas y a quiénes corresponde jugarlos?

A veces hay que acordar un “adiós” antes de lo planeado

Al responder estas preguntas nos vamos a encontrar nuevamente con las diferencias entre organizaciones que priorizan a “las personas de las comunidades” y las organizaciones que priorizan “determinados problemas o temas” pero de todas maneras es importante en algunos casos que la organización externa se retire de algunas comunidades antes de que el proyecto haya cumplido sus objetivos. Puede ser sano para la organización y sobre todo sano para las comunidades.

Conocemos casos en los que una organización externa, que por más esfuerzos que *ella* hace ... nota que el proyecto no avanza en la comunidad. Explicaciones puede haber muchas ... una más general de lo que parece es que ese proyecto *no es el proyecto* que realmente interesa a la comunidad... aunque sus representantes hayan dicho que “sí” muchas veces.

Hay otros casos en que la organización externa tiene un historial de iniciativas *paternalistas* en alguna comunidad (o en todas las comunidades en las que trabaja) y decide cambiar, pero la actitud de dependencia que ha contribuido a crear¹³ no permite en el momento otro estilo de trabajo a ESA organización en ESA comunidad.

Sabiendo que se puede presentar la necesidad de un retiro forzoso de una comunidad, conviene respondernos con anticipación la pregunta:

*¿Cuáles serían las razones para que la organización decida **retirar su apoyo a una comunidad** antes del éxito o para que la comunidad exija que el apoyo externo sea retirado?*



Es otra pregunta que requiere reflexión y acuerdos.

SOBRE EL DISEÑO DEL PROYECTO

Basarse en los productos de la planificación estratégica

El ejercicio de planificación estratégica de la organización y la formulación de proyectos son dos tareas diferentes, pero relacionadas, en la medida que los documentos producidos durante el ejercicio de la planificación estratégica, son lineamientos obligantes para los proyectos. Así que el marco para todo nuevo proyecto en una organización está en la planificación estratégica y todo lo que de ella se deriva en una organización

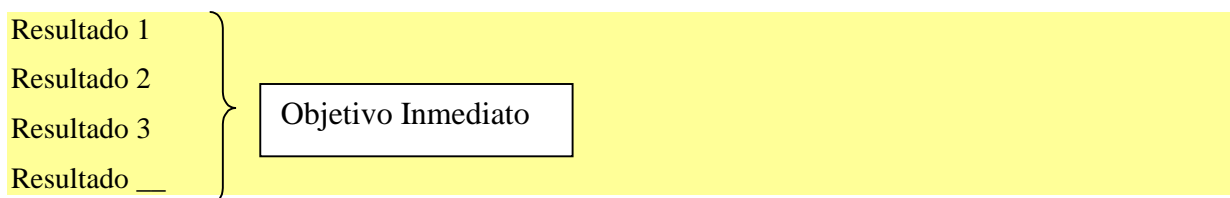
Esto no impide que la planificación de proyectos y la planificación estratégica de la organización se influyan mutuamente en una dinámica que puede ser muy instructiva, si se tienen los ojos abiertos y se logra un alejamiento prudente de esquemas paralizadores. En pocas palabras, al reflexionar sobre los elementos de la práctica de proyectos -planificación y ejecución- pueden aparecer elementos importantes para afinar la estrategia de las organizaciones. Mientras cada proyecto se enmarca en la estrategia de la organización, la experiencia de nuevos proyectos a la vez que puede reforzar la estrategia de una organización, puede también señalar cambios necesarios.

Están tan relacionados, que en algunas situaciones en las que una organización quiere aclarar o redefinir su perfil (“Planificación Estratégica”), se presenta la ocasión y a veces la necesidad de enfocar o derivar esfuerzos hacia las intervenciones de la organización, y especialmente cuando de este ejercicio quiere llegarse a un plan operativo de 1-2 años, como lo solicitan a veces las organizaciones que contratan facilitadores-as externos. El autor ha conducido acciones de este tipo en las que terminamos con proyectos sustanciales para la organización, ya diseñados. Sucede que en el proceso, vamos encontrando que ciertos objetivos de diferente prioridad al agruparse, marcan claramente tendencias que pueden convertirse en proyectos¹⁴. En estos casos queda abierta la pregunta

No nos estamos refiriendo aquí a las organizaciones que son el proyecto que trabajan, organizaciones uni-proyecto, en las que es más obvia la relación.

Una de las lógicas en la planificación de proyectos

En la planificación del proyecto, desde los objetivos bajo control directo del proyecto se definen las actividades para conseguirlos en un tiempo estimado. En Enfoque de Marco Lógico, EML, los objetivos que se pueden lograr con el proyecto se llaman “resultados” y en otras modalidades de planificación se los denomina “objetivos específicos”. La idea básica es que los varios resultados u objetivos específicos de un proyecto conducen a un objetivo general u objetivo inmediato. Que es hacia donde apunta normalmente UN proyecto.



A su vez, cada resultado es producto de una serie de actividades que se llevan a cabo para lograrlas, y para poder hacer las actividades se requiere de ciertos recursos o insumos.

Recursos 1,2,3	+ Actividades a,b,c,d	→ Resultado A
Recursos 4,5	+ Actividades j,k,l	→ Resultado B
Recursos 6, 9, 11,13	+ Actividades r,s,t,u,v	→ Resultado C

¿Pero de dónde salen los diferentes objetivos?

Sin ser muy rígidos, mencionemos dos grandes tendencias, entre las cuales hay matices:

1. Las organizaciones que enfatizan la gente, intentan detectar lo que los “afectados y afectadas” necesitan.
2. Las organizaciones que se centran en problemas o temas específicos, tienden a ajustar sus proyectos a partir de una interpretación preestablecida sobre necesidades en cuanto a ese tema o problemas. Unas ajustan más que otras esa interpretación a las necesidades y características de la gente con la que trabajan.

En cualquiera de las dos tendencias en el mundo real otros factores inciden en el establecimiento de los objetivos, entre ellos:

Las restricciones financieras y materiales de la organización y demás actores involucrados.

Los límites condicionados de antemano por agencias, gobierno, etc., para aprobar los proyectos: Tiempos, recursos, énfasis...

Ocurre también que las presiones de actores sociales que tienen otras intenciones mayores, influyen en el establecimiento de objetivos y en su ejecución: Caso de partidos políticos que buscan fines electorales, iglesias que quieren aumentar sus seguidores, etc.

La problematización es importante

Si queremos contar con la comunidad para resolver sus problemas, que en últimas es más su asunto que nuestro, es esencial trabajar con ellos, y hacerlo desde el estudio de los problemas. Diversos ejercicios de problematización desarrollan las organizaciones, para dar lugar a la formulación de proyectos.

Problematización como parte de la cultura comunitaria

Una propuesta estriba en aproximarse a la realidad a partir de la acción misma, en un ejercicio combinado de acción-reflexión-acción, en el que las comunidades afectadas generan colectivamente aprendizaje de cada proceso de reflexión,. Y este alimenta la práctica. En estas situaciones –muy enfatizadas desde la Educación Popular- puede pensarse que lo que se está haciendo es alterar la dinámica comunitaria, hasta que los sujetos hagan suyo el método y lo apliquen en toda circunstancia de la vida. Siendo así, continuamente se estarían generando proyectos grandes y chicos, que responden a las necesidades que visualizan los sectores comunitarios involucrados.

La Investigación-Acción y la Investigación-Acción-Participativa (IAP), muy emparentadas con la educación popular, ofrecen también aproximaciones flexibles para entrar en la realidad, reconociendo con los miembros de la comunidad los problemas que consideren relevantes, y decidiendo cómo alterarlos de manera positiva. Un equipo externo –que puede o no ser de la organización de desarrollo- facilita el proceso. Lo que llamaríamos “el proyecto” y posiblemente “los proyectos” requieren flexibilidad de parte de la organización de desarrollo porque el poder decisorio principal se asume en la comunidad, entendiendo que ellos son los dueños del proceso y de los resultados. El equipo

externo juega un papel facilitador en el diagnóstico y facilitador + coejecutor en la acción. Debe estar muy claro el ejercicio de distribución y asunción de poder, que en gran parte va a ir obteniendo la comunidad al ganar capacidades cuya utilización trasciende proyectos específicos.

Las dos aproximaciones anteriores rompen el enfoque proyectista de un buen número de organizaciones, las que para estar a tono con el trasfondo de la educación Popular, han de asumir un papel más de acompañantes en una ruta que progresivamente irá haciendo menos relevante el papel de los actores externos a la comunidad y ampliando la autonomía de la comunidad afectada.

Problematización para formular un proyecto

Lo usual no es eso en las organizaciones de desarrollo. Se usan algunas técnicas para recoger información, un diagnóstico mas o menos participativo, que de datos con la intención de producir la propuesta de proyecto... y los documentos siguientes. **Árbol de problemas**, FODA, Preguntario-Respondario, Grupos focales, encuestas... son nombres que seguramente son familiares a la lectora o lector. Lo importante es la lógica para usarlos.

Lo importante es la lógica

Para ilustrar esa afirmación, tomemos el caso del Enfoque de Marco Lógico (EML). Desde esta manera de hacerlo, se usan para problematizar principalmente una herramienta conocida como **árbol de problemas**. Es recomendable –desde la perspectiva de este autor- que esta se enriquezca con la definición de **indicadores de problema**. El árbol de problemas da lugar más adelante con transformaciones drásticas, producto de razonamientos intensos, al **árbol de objetivos**. De ese árbol de objetivos con sus ramas y raíces, se selecciona la línea de objetivos o **camino estratégico del proyecto**, es decir la base del proyecto, sobre la que se construirán **indicadores de objetivos**, las **actividades** y las necesidades de **recursos**. Todo esto se hace pensando en las **condiciones del entorno**, es decir el escenario más global (el actual y predicciones). Que suele estar “muy” alejado del control del proyecto.

Fíjense que el “muy” va entre comillas. Pensamos que aún las situaciones que parecen más alejadas... son hasta cierto punto “tocables” con paciencia y disciplina. “Empezar en pequeño para hacer grandes cosas”, “Actuar localmente pensando globalmente” ...son ideas que nos llevan a pensar en eso¹⁵. Y más si aceptamos la propuesta de variar un poco el texto y plantear: “*Piensa mundialmente y actúa local y mundialmente*”¹⁶.

Por supuesto toda propuesta tiene sus ventajas y desventajas, y hay que ser consciente de ellas al optar por una de ellas, para no recibir sorpresas desagradables.

CIERRE DE PROYECTO:

El broche de oro o la enlodada total

¡Que les vaya bien!

Siempre se afirma la importancia de la fase o fases de planificación de los proyectos...y no dudamos de ello. Pero queremos enfatizar –como venimos haciéndolo desde inicio de los 90's¹⁷ - que es tan relevante la fase de planificación y la entrada a un proyecto, como la fase de cierre del mismo y la salida de escena... y quizás más importante.

Los proyectos son finitos. En todo diseño de proyecto ha de contemplarse claramente el “momento del adiós” al que se llega paso a paso. La participación externa que viene con el proyecto debe tener su punto final, pero antes de la separación definitiva ha de haber realizado separaciones parciales, adioses en algunos componentes y líneas de actividad.

Paso-a-paso.

El adiós definitivo debe ser marcado con precisión y sin ambigüedades para la comunidad y para los miembros del equipo externo... Todos los esfuerzos apuntan a ese momento. No ha de haber sorpresas. Si las hay ... ¡algo falló!

El autor ha participado en la fase final de proyectos como miembro del equipo técnico y como consultor específicamente para el cierre. De esas experiencias propone a las organizaciones considerar las siguientes ideas y compararlas con lo que ya hacen.

Esta fase pretende que se terminen de afirmar las intenciones del proyecto que se habían trazado, mejorar la calidad de los logros y asegurar condiciones para que los beneficios que deban permanecer permanezcan. Aquí es especialmente visible la importancia de:

- Culminar el traspaso a las manos locales de todo lo que se haya pensado traspasar/desarrollar (procedimientos, conocimientos, habilidades, fuentes de información, relaciones inter-institucionales, obras, recursos físicos, recursos económicos, etc)... y de lo que durante la vida del proyecto se hizo evidente que debía traspasarse aunque no se hubiese pensado en eso al principio.
- Revisar/reflexionar todo el proceso como otra oportunidad de aprendizaje para los involucrados-as (evaluaciones, reconstrucciones de procesos, etc)
- Aclarar qué somos ahora en relación con lo que éramos antes del proyecto, es decir qué aportó la iniciativa a cada sector participante (organizaciones locales, organizaciones intermedias, agencia, etc) y a cada individuo sea activista destacado (promotores-as y dirigentes-as locales) actor promedio (la mayoría, es decir la gente que no asumió responsabilidades especiales), miembros del equipo “profesional” del proyecto, Directivos-as del proyecto, personas relevantes de otras instancias de las organizaciones participantes, cooperantes, Representante de la agencia, etc)
- Definir, de manera negociada los espacios y expectativas de la o las evaluaciones de impacto.
- Puntualizar pistas para iniciativas futuras que se generen a partir de la experiencia en cada instancia participante (nuevas acciones, nuevos proyectos, etc)

El sabor que quede después del cierre, se pretende que sea un muy claro y sincero y *agradable “qué bueno haber estado ahí”*.

El cierre formal de un proyecto es su momento culminante visible. Una organización hace bien en contar con una idea de cómo le parece que deben ser estos cierres, algo así como un mapa-tipo para el adiós. Es posible que haya necesidad de varios cierres formales en diferentes espacios.



La actitud

*“Como un pájaro libre
de libre vuelo”*

La primera de todas las sugerencias es que el cierre no es -ni conviene enfrentarlo como- una honra fúnebre. Insistimos en que ésta es una fase culminante de

consolidación. Es un momento para hacer las puntadas finales que terminen de asegurar la permanencia de lo que “ahí queda” y aún su crecimiento ... para cuando definitivamente ya no haya proyecto y no intervengan los agentes externos. Es un trabajo compartido de revisar las alas de quienes quedan en su comunidad celebrando -y no llorando-la posibilidad de volar otras rutas y rutas más largas porque ésta se cumplió con éxito.

De hecho se la ha llamado “fase de cierre”, “fase de retiro”, “fase de consolidación”, “fase de afinamiento”, “fase de autonomía” y “fase de traspaso”. Usted puede debatir cualquiera de esos nombres, puede afirmar y tiene razón, que desde el inicio de un proyecto se hace “retiro”. Igual puede decir del “traspaso”. Lo importante es que el nombre refleje el énfasis de esa etapa para un proyecto específico.

Lo que sí es claro, es que cuando durante toda la vida de un proyecto no se ha caminado conscientemente hacia el “adiós”, la fase de retiro será mucho más dura, dolorosa, en ocasiones llena de palabras y juegos para mantener las “apariencias” y será casi siempre desagradable, pues deberá intentar resarcir este vacío... y generalmente no lo va a lograr a cabalidad.

Seguir los pasos y enfrentar progresivamente los ajustes necesarios para la fase

En cada nueva fase de un proyecto hay cambios en relación con las fases anteriores. Eso es precisamente lo que hace que sea OTRA fase. Necesariamente hay nuevas tareas lo que significa nuevos roles, quizás cambios estructurales, diferencias en la manera como se da la información y se toman decisiones, novedades de personal y recompensas. ... etc, etc ¹⁸. La organización y los demás actores involucrados han de saber cuando el proyecto se gradúa de una fase y pasa a la siguiente. Qué condiciones deben cumplirse para considerar que el paso ocurre.

Al entrar en la fase de cierre, se recogen los faltantes y se intenta cubrirlos o declararlos insalvables.

Revisar el camino en momentos críticos y en la fase de cierre

Se trata de una revisión del proyecto que va de pies a cabeza y puede conducir a cambios importantes, que aunque pueden preverse desde la planificación de cada proyecto, hay que ajustarlos cuando llega la hora.

Puede ser que en algunos casos las organizaciones tengan complicación para decidir la manera de llevar a cabo esta revisión y sobre todo establecer por dónde comenzar. Pero ya hay métodos probados para ello¹⁹.

Las revisiones y el monitoreo generan pistas para corregir rumbos.

Revisitar las dimensiones organizacionales entrando a la fase de cierre

Así como todo nuevo proyecto que asume una organización le exige cambios... al dejar un proyecto porque finaliza o aborta, también demanda cambios. Aquí, pues, traemos a colación de nuevo las dimensiones organizacionales que mencionamos en otras secciones de esta publicación:

1. Tareas - Estructura
2. Flujo de información -Toma de decisiones
3. Personas -Sistema de recompensas.

Sabemos sobre ellas que:

- a) Cada dimensión al ser afectada, afecta a las otras y
- b) Al pensarse que debe ser afectada una dimensión, debe reflexionarse sobre cómo ajustar las otras.

Nuestra propuesta –como lo mencionamos en otro capítulo- es comenzar por la dimensión “tareas” y seguir reflexionando en el orden que se acaba de mencionar, pero sin ser tan esquemáticos. Es decir que si se hace necesario avanzar-devolverse-saltar de una a otra dimensión, pues hay que hacerlo.

¿Qué tan grandes pueden ser los cambios?

Depende del caso pero los cambios pueden ser bastante drásticos dentro y fuera de la organización. El autor ha encontrado casos en los que hay necesidad de romper las relaciones de poder que se habían venido constituyendo, entre agentes externos (intervinientes) e intervenidos, y entre ciertos SIJU²⁰, porque al llegar a la fase de apuntalamiento del poder de las “contrapartes” o “socios”

comunitarios, un estilo vertical de dirección ya no era apropiado. Se requerían perfiles diferentes y por tanto personas diferentes en ciertas posiciones.

Eso no es nada sorprendente, por supuesto. Es cuestión de que las nuevas fotos de los cargos viejos -o las fotos de los nuevos cargos- pueden no encajar con quienes estaban antes.

Puede que la persona que venía ocupando el cargo de dirección o coordinación “pase a la banca”, se “despida completamente” o entre a ejercer funciones de asesoría o consejería por tiempo parcial y por unos meses, para asegurar el proceso apropiado. No sería raro que una persona que ejercía un cargo subalterno pase a ocupar una posición jerárquicamente “más elevada” que la que ocupará ahora su antigua “jefa” o “jefe”.

Visto así suena duro, pero si estas posibilidades se conocen desde el principio, y se manejan apropiadamente no debe ser traumático. Esta es una de las razones para que estos aspectos queden expresados desde los lineamientos generales de una organización para cualquiera de sus proyectos.

Hay Dificultades ...

El traspaso de poder, implica relaciones horizontales entre actores. También conviene que haya relaciones horizontales entre sectores de la comunidad a la que se hace el traspaso. Sería fácil horizontalizar las relaciones verticales, si fuesen percibidas claramente como algo nocivo, pero no siempre es así. Recuérdese que:

- Lo grosero si es vertical produce miedo y las personas atemorizadas, prefieren no exponerse.
- Otras personas tienden a rechazar lo grosero, pero un estilo vertical no siempre se percibe como grosero, pues la verticalidad puede venir acompañada por la amabilidad.
- Los estilos verticales también pueden venir sustentados por las buenas intenciones de los dirigentes y directivos. Es la idea “buena” de ayudar a los demás... solamente que se considera a los otros incapaces o “tontos” y a ellos mismos (dirigentes/as) los capaces e inteligentes.
- El verticalismo puede ser presentado como algo incuestionable, basado en sustentaciones bien manejadas basadas en la “divinidad” de la norma (“*La*

norma por sobre todas las cosas y personas”... “no es a ustedes a quienes corresponde cambiar las normas”) ...Como en el caso de los emperadores y reyes de la historia.

- El estilo horizontal, o participativo, el ejercicio democrático, es equitativo en las oportunidades pero cuesta esfuerzos y requiere asumir responsabilidades. No todos-as quieren hacerlo.

Por eso no es raro que encontremos que los estilos verticales -amables o divinizados- aunque no se impongan se aceptan fácilmente.

Y está el hábito. Hemos encontrado que cuando por muchos años ha primado la cultura jerárquica de corte típico militar o religioso²¹ y donde las decisiones importantes han sido exclusividad de ciertas personas-cargo este verticalismo es identificado como normal y por lo tanto es preferido (a veces explícitamente) por los la dirección del proyecto en relación con las agencias, por los equipos en relación con la dirección y por los “beneficiarios” en relación con los equipos.

Sin embargo, si hablamos de empoderamiento, de que la gente vaya apropiándose de los procesos y/o de los resultados y otros beneficios del proyecto, si se trata de traspasar apropiadamente capacidades y/o recursos a las manos locales, los estilos verticales no pueden ser una constante en los proyectos. En la fase de cierre, luego de unos años de proyecto, ya no puede tenerse el mismo estilo directivo, de dominación, que pudiese haber prevalecido en las fases iniciales.

La intervención del equipo externo (la organización)

La intervención de miembros del equipo de proyecto en la fase de cierre es lo más saludable... aunque no necesariamente ha de ser de todos los miembros de un equipo. El equipo de cierre requiere ser competente en un determinado tipo de tareas y manejar tipos de relación específicos. Aunque cada caso es diferente, la habilidad para concretar ideas y escribir puede ser crucial (informes, revisiones de experiencia, historiaciones, evaluaciones, etc), también la capacidad para extraer aprendizajes y recomendaciones y aportarlos en trabajo colectivo.

En proyectos que llevan más de tres años de iniciados, ha tenido buen resultado establecer por lo menos tres comisiones o círculos de tarea, dirigidas por los miembros de la organización y que suelen entrecruzarse en sus acciones. Las comisiones autoran las acciones que les corresponden y son las responsables de ellas pero no son los únicos ejecutores... Deben involucrar a quien haya que incorporar. Es conveniente que las comisiones inicien labores al menos un año antes de la fecha establecida para el cierre en proyectos de tres o más años de duración. Es vital que entre las comisiones exista un flujo apropiado de información, que cada una sepa lo que hace la otra, que se pasen la información que se genere en una comisión pero que puede ser útil para otra. Cuando sea del caso han de trabajar en conjunto dos o más comisiones.

Las comisiones han sido las siguientes:

Una comisión para recoger experiencias relevantes del proyecto. Aquí caben las revisiones de experiencias, sistematizaciones, historiaciones y otros ejercicios. Puede ser necesario contar con varias comisiones si son varios los ejercicios.

Una comisión para pensar en términos del cierre en la dimensión de los y las beneficiarias del proyecto. Auditarlo asegurando que el paso de los conocimientos y habilidades, así como la asunción de las actitudes necesarias para una completa apropiación del proyecto y sus beneficios se termine de dar. Proponer maneras para afinar lo que falte afinar.

Una comisión para pensar en el equipo del proyecto. Ayudar a pasar a la otra etapa de su vida a cada uno de sus miembros. En ocasiones es necesario ayudar a reflexionar sobre sus proyectos individuales de vida, apoyar en la búsqueda de opciones. Aquí no cabe la visión de la empresa privada de “si se van que se vayan, terminado esto ...es su problema”. Estamos hablando de organizaciones que pretenden el desarrollo ... y el desarrollo no es asunto de proyectos, organizaciones o comunidades aisladas. Se trata de tejer desde cada iniciativa hacia el conjunto social. Desde este punto de vista el cierre no es el cierre sino un nuevo comienzo.

La comisión de equipo suele presentar tremendas tensiones por lo que la dirección de la organización y otros propiciadores de la fase habrán de mostrarle un respaldo especial. Recuérdese que esta comisión puede estar actuando en un ambiente de incertidumbre y contra ella solo cabe la información directa y transparente. Sin adornos ni vueltas innecesarias. Sus integrantes pueden percibir que:

- Están carentes de apoyo por parte de la dirección del proyecto o de los compañeros de equipo
- Cargan una responsabilidad excesiva, en términos de garantizar el futuro de cada miembro del equipo
- Están haciendo el trabajo de una instancia administrativa: Oficina de Personal, de talento o de Recursos Humanos.
- Juegan un doble juego. Son parte de los afectados y pueden sentirse en el “otro” bando
- Los manipulan. Desde la dirección, la agencia financiera u otra instancia.
- No tiene sentido la comisión, pues ya hay “nacatamal amarrado”.
- Están amenazados. Hay riesgo por las posiciones que puedan tomar.
- Les atrae otra comisión, pero fueron obligados a entrar en esta.

Un recurso externo experimentado en estas lides puede ayudar a facilitar los procesos de cierre en algunas circunstancias, con la ventaja de estar lejos de las relaciones de poder dentro del equipo y con la desventaja de no conocer los tejemanejes internos²². El recurso externo, actúa como consultor de procesos para cada una de las comisiones así como para la dirección. Preferiblemente no ha de autorar ninguno de los trabajos que se produzcan pues su acción ha de ser también un proceso empoderante. Es conveniente que esta persona intervenga en la definición o revisión de los procesos o líneas de acción necesarias para el cierre, la puntualización de los productos esperados, la delimitación de las comisiones, la definición de roles, la planificación de las actividades de cada comisión y la escogencia de las bases metodológicas.

En la fase de cierre será visible el nivel de participación progresiva que han ido logrando los miembros del equipo en las decisiones importantes del proyecto. Quienes no han desarrollado una actitud crítica y de iniciativa, y han estado permanentemente bajo una dirección vertical tendrán muchas dificultades para asumir las responsabilidades de cierre desde la perspectiva que aquí se propone... y posiblemente no jueguen un papel muy relevante.

El papel de las agencias

El rol de las agencias en el cierre ha de quedar establecido claramente para las dos partes, desde los convenios. Recuérdese que el cierre de proyectos puede ser también una experiencia empoderante para las organizaciones locales intermedias y de base. Desde esa consideración las agencias pueden jugar un papel importante en propiciar una fase de cierre apropiada, pre-pensar algunas acciones de refuerzo y proponerlas en la mesa de negociación.

Errores de comunicación que no se hayan tratado a tiempo van a ser pagados en este momento del cierre. Aflorarán tensiones, acusaciones y aún decisiones que pueden perjudicar todo lo que se ha hecho.

La agencia hará bien si recuerda oportunamente a sus contrapartes los convenios para la fase de cierre e impulsa que se hagan operativos. En algunos casos habrá de desarrollar momentos de aclaración.

La Agencia ha de informar oportunamente a la dirección de la organización sobre cualquier decisión o novedad que afecte la fase de cierre. De no hacerlo afecta de manera importante a la calidad del proceso. También deben estar enterados consultores que por aporte de la Agencia intervengan en él.

El papel de la dirección de la organización

La dirección tiene la obligación ético-profesional de estar permanentemente al tanto de todo el proceso. A ella corresponde propiciar el ambiente necesario para que la fase de cierre sea exitosa. Si se aísla del proceso no solo pierde un espacio importante de aprendizaje sino que cae en la posibilidad de hacer juicios desacertados

El estar en contacto directo con los agentes que intervienen en esta fase, facilitara que la dirección de la organización tome decisiones, convoque a reuniones, empuje acciones, haga recomendaciones.

La transparencia en la toma de decisiones es un imperativo especial del momento. El equipo ha de estar seguro de cada paso.

Las relaciones de la dirección con la agencia (o agencias) han de ser más estrechas que nunca. Sus instrumentos son los convenios y acuerdos de proyecto. Ha de preparar muy bien cada reunión con la agencia, para extraer y proporcionar la información necesaria. No es posible que una dirección de equipo en un dado

caso acuda al argumento de que no está o no estaba enterada de las decisiones de la agencia en relación con el cierre. Eso es una declaración de culpabilidad por incumplimiento de sus responsabilidades.

La presencia y el buen uso de los consultores es responsabilidad de la dirección, aunque delegue ciertas tareas. Recuérdese que el consultor requiere insumos informativos claros y consistentes, y un ambiente apropiado de trabajo.

Los riesgos

La fase de cierre de un proyecto es amenazada por varios riesgos, algunos de los cuales son de carácter general, entre ellos:

- Deserción de miembros clave

Cuando faltan doce, seis, tres meses para cerrarse el proyecto, algunos miembros del equipo pueden ser tentados por ofertas de trabajo que les aseguran un ingreso por más tiempo, o que son una mejor perspectiva profesional. Los retiros en estos momentos son muy críticos, en unos casos más que en otros. Así que puede ser necesario acudir al sistema de recompensas para mantener a las personas-clave hasta el final. Incrementos salariales para la fase de cierre o beneficios especiales pueden cumplir este papel.

- Corte anticipado del proyecto por la agencia.

Con cierta frecuencia las agencias dan menos importancia a proyectos en cierre que a proyectos a mitad de ejecución, y si hay cambios en las monedas de los países donantes, nuevas prioridades internacionales u otro tipo de problema pueden preferir poner en la mesa del sacrificio a los proyectos que acaban. Lo que puede tener efectos graves sobre la credibilidad en las organizaciones intermedias, la presencia de nuevos proyectos en la misma zona, y el ánimo de la gente.

- Presiones externas para mantener el statu quo

Desde instancias político-partidarias, gubernamentales, religiosas, etc., puede haber presiones para que se mantengan las relaciones de poder u otras situaciones como venían presentándose, reduciendo la posibilidad de ajuste del proyecto para un cierre apropiado.

Las presiones también pueden darse para producir ciertos cambios de manera tendenciosa.

FINAL FELIZ

En última instancia lo que se pretende es que los beneficios de cada sector involucrado en el proyecto superen a los perjuicios. Tanto en el caso de los actores comunitarios como el de los actores intervinientes, entre ellos la organización de desarrollo. Si la planificación fue acertada, el logro de los objetivos propuestos habría de señalar este final feliz, en el tiempo previsto (o menos) y con los recursos preestablecidos (o menos) que se consumieron mas o menos en las actividades que se programaron.

TRES OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE Y DE REFLEXIÓN

“Eran inútiles sus esfuerzos por sistematizar los presagios. Se presentaban de pronto, en una ráfaga de lucidez sobrenatural, como una convicción absoluta y momentánea, pero inasible. En ocasiones eran tan naturales <las señales> que no las identificaba como presagios sino cuando se cumplían. Otras veces eran terminantes y no se cumplían. Con frecuencia no eran más que golpes vulgares de superstición...” (Cien Años de Soledad) ^[23]

Hay tres vías mas o menos reconocidas y a veces formalizadas que son oportunidades especiales para aprender de la vida de las organizaciones y de sus intervenciones.

Estas tres vías pueden estar llenas de aburrimiento, desagrado y dolor; pueden estar marcadas por la improvisación y el desorden; pueden sentirse como apéndices que no corresponden a la rutina de la organización, caracterizarse por que hacen estallar crisis internas insalvables o porque no tocan a fondo ningún aspecto neurálgico.

Pero también pueden convertirse en parte de la vida normal de la organización... espacios sinceros de aprendizaje con resultados que serán definitivamente insumos para mejorar las acciones.

La manera como se desarrollan estas oportunidades de aprendizaje y reflexión es importante especialmente por una razón: si bien ellas dan información y permiten sacar conclusiones, también generan sentimientos y relaciones en los y las participantes. Ellas por su parte influyen en las actitudes y conductas para más adelante. Así que es bueno meditar sobre qué se espera en el plano afectivo de estos tres tipos de momentos y sobre el cómo lograrlo.

Por supuesto esos tres momentos han de estar contempladas en la planificación y apuntan de alguna manera a la consolidación de los beneficios en manos de la comunidad. Se trata del monitoreo, las evaluaciones y la revisión de procesos

Vía 1

EJERCICIO PERMANENTE: MONITOREO

Con los autos... la revisión del nivel de aceite, líquidos para frenos y embrague, luces, estado de las llantas, etc... nos puede evitar desgastes innecesarios o un grave accidente. Un accidente puede que no ocurra o que ocurra de todas maneras, pero la vigilancia sistemática reduce riesgos, porque permite aplicar ajustes y correctivos a tiempo.

Esta vigilancia sistemática es lo que llamamos monitoreo en los proyectos. Nos da información sobre el estado del proyecto... sobre el avance hacia los objetivos, sobre el ajuste a los principios y valores, sobre los ejes transversales que cortan todos los componentes.

El monitoreo tiene sentido en la medida que sea confiable, relativamente barato, y sus resultados se conviertan en insumos para toma de decisiones. Por eso vemos a los resultados del monitoreo alimentando los informes, los ejercicios de sistematización y de evaluación.

Ser “sistemático” implica para el monitoreo, que existe un sistema de recolección, registro, ordenamiento e interpretación de la información que se considera necesario obtener, en cada instancia ... y por supuesto en la divulgación. La divulgación implica más posibilidades de que se use esta información ya sea que esté más o menos procesada.

Pensando en el monitoreo, en la organización cabría preguntarse cómo está cada uno de esos aspectos :

- Definición de cuál información es necesario recoger (¿Con cuáles criterios se definió? ¿Quién definió? ¿Por qué?)
- Recolección de la información que se considera necesaria (¿Quiénes recogen cada tipo de información, cómo lo hacen y por qué)
- Registro de esa información (¿Quiénes registran qué tipo de información, cómo lo hacen, y por qué)
- Ordenamiento / procesamiento de los datos (¿Quiénes procesan qué datos, cómo lo hacen y por qué)
- Interpretación de la información en cada instancia (¿Cómo y a qué niveles se hace interpretación de eso?)
- Flujo de información (¿Quiénes tienen acceso a cuál información del monitoreo y de qué manera? ¿Quiénes que necesitan estar enterados se quedan por fuera?)
- Uso de esta información (¿Cómo se usa todo eso? ¿Quién convierte qué parte en insumo? ¿Cuál parte del trabajo no se usa y por qué?)

Vía 2

EJERCICIOS PUNTUALES: LAS EVALUACIONES

*"La gente sabe lo que hace;
y algunas veces sabe por qué lo hace;
lo que no suelen saber es qué hace lo que ellos hacen"*²⁴

M. Foucault

¿Cómo vamos en relación con lo que nos propusimos? ¿Realmente qué tanto nos vamos acercando al momento del “adiós” del proyecto... a su cierre? Estamos cerca o más lejos de lo que pensábamos?

Las evaluaciones son momentos especiales de reflexión, generalmente pre-determinados. Pueden ser conducidas por evaluadores externos-as o internos-as. Las hay de tipo diagnóstico, intermedias, de “final” de proyecto, y “post-final” de proyectos. Pueden describirse como formativas, de resultados y de impacto.

Respecto a las evaluaciones antes del final formal de un proyecto... hay que definir si se hacen para controlar a la gente o para ayudar a hacer mejor lo que la gente desea hacer. Hay una gran distancia entre ambas finalidades.

De todas maneras, la información que proporciona el monitoreo suele ser referencia necesaria para varias de estas evaluaciones, y el hecho de que existan un "buen" monitoreo reduce los costos. Los informes de evaluación de desempeño también ayudan al proceso de reflexión.

Los resultados de las evaluaciones se convierten en insumos para el mismo proyecto (ajustes y otras decisiones) y/o para otros proyectos o situaciones.

Vía 3

EJERCICIO DE RETROSPECCION: RECOGER Y REVISAR LAS EXPERIENCIAS

Registrar-ordenar-reflexionar- divulgar-tejer-Reconstruir

¿Cómo lo hemos hecho o lo estamos haciendo...y por qué así?

La organización hará bien en definir maneras de recoger y organizar la información sobre los diferentes procesos que adelanta. Caminos, éxitos y caídas. Soluciones relevantes a los obstáculos. Y sobre todo los “por-qué’s”.

Es una reconstrucción de lo esencial que permitirá aprovechar mejor sus experiencias, reducir riesgos de caer nuevamente en los mismos errores, potencializar lo que ha sido exitoso y compartir de manera ordenada sus vivencias con otras organizaciones, aportando así al intercambio horizontal entre organizaciones nacionales y latinoamericanas.

Hacemos énfasis en la urgencia de compartir, porque las “islas”, “cajas negras” y “vanguardias” han caído en la obsolescencia. Es el momento de los diálogos, del

abrirse para que entre aire fresco y de llevar aire fresco a las organizaciones hermanas. Uno de los fenómenos relacionados con la mundialización, la tecnología de las comunicaciones, las telecomunicaciones computarizadas, permite hacer transparentes esas cajas negras a más gente y organizaciones, a través del mundo virtual del Internet, las redes, los “chats” o conversaderos, las listas de discusión.

¿La manera de hacerlo? En otra parte del libro hemos introducido el método de revisión de experiencias de intervención con miras a futuro (REI-F) y hay otras posibilidades.

¿Poner filtros para ver mejor?

Revisar periódicamente las experiencias de las organizaciones en los proyectos desde las perspectivas de sus ejes transversales o de ciertos principios relevantes (“Su espíritu”) es un ejercicio necesario que podría caer dentro de cualquiera de las tres oportunidades de aprendizaje y reflexión mencionadas

Dígase por ejemplo una organización que prepara personas en oficios y afirma hacerlo con “perspectiva de género” e impulsando la “tolerancia”. En este caso, sus dirigentes podrían decidir desarrollar un ejercicio de historiación de la vida del proyecto vista desde “tolerancia” y/o desde “género” en dos o tres momentos de la vida del mismo. Se trata de algo así como preguntarse “*¿Cómo va este proyecto desde género*” o “*¿Cómo va el proyecto desde tolerancia*”? y entonces proceder a buscar las respuestas respectivas.

Eso saca del baúl de los adornos olvidados a esos centros de interés del proyecto y produce una reflexión que mostrará cantidad de posibilidades de mejorar “a tiempo”. También dará aportes para revisar y actualizar las definiciones operacionales que se hayan elaborado en su momento”

COLECCIÓN DE IDEAS DE PROYECTOS

Algunas organizaciones van registrando sus ideas de nuevos proyectos, en la medida en que las van construyendo. En determinado momento ya pueden preparar una ficha provisional de proyecto, con información que puede incluir, por ejemplo lo que menciona la figura.

La ficha provisional irá cambiando con los aportes que reciba la idea, quizás no llegue a concretarse como proyecto de la organización, pero puede ser un insumo para ayudar a generar otras ideas, aunarse con otras fichas y producir otra propuesta de proyecto más consistente o ser facilitada para apoyar a otra organización del tejido social

Nombre tentativo del Proyecto

Resumen

Cobertura (geográfica y Social)

Duración esperada

Roles y actores colectivos: Quién orientaría el proyecto, quién lo ejecutaría, Quiénes podrían financiar o co-financiar, Cuáles otras organizaciones intervendrían haciendo qué (tejido social), Cuál sería el papel de los comunitarios en, durante y después del proyecto.

Principios y Valores propuestos: espíritu del proyecto

Costo total aproximado

Aspectos de la vida en los que impactaría el proyecto



→ “Guardabarranco” Escultura en Piedra de Humberto Gutiérrez. El Tisey- Estelí.

NOTAS Y FUENTES DE INFORMACION

¹ Luis Felipe Ulloa: fulloa@ibw.com.ni

² Ilustración: “Guardabarranco” Escultura en Piedra de Humberto Gutiérrez. Artista del Tisey, Estelí, Nicaragua. El guardabarranco es el ave nacional de Nicaragua. Fotografías: Luis Felipe Ulloa

³ Esta situación es una de las que ha dado lugar a armar el concepto de “organización-proyecto”, mencionado en otros apartes del libro, y tratado por primera vez por el autor en: Ulloa, Luis Felipe (1996) “Proyectos en las comunidades: ¿Construir Escenarios de Acción Conjunta?”.—Colección Libre opinión No. 4. SIMAS-CICUTEC, Managua, Nicaragua.—53 p.

⁴ Ulloa, Luis Felipe (2001) Una propuesta para revisión de experiencias de intervención apuntando a futuro (REI-F)... construida desde la gente. El Guacal No. 38. SIMAS-CICUTEC, Managua, Nicaragua. Noviembre-Diciembre 2001. 20 p. También en Magazine DHIAL No. 26 (29 Ene. 2002) - Instituto Internacional de Gobernabilidad (IIG) <http://www.iigov.org/dhial/dh26/> (Un mini-resumen se presentó en el Congreso Virtual de Seguridad Alimentaria, Lima 2001

(<http://www.prisma.org.pe/pl480/CongresoVirtual/ponencias/archivos/pon47.doc>)

⁵ Restrepo, Luis Carlos (1994). “Vida”. Ministerio de Educación Nacional. Proyecto Nacional de Educación Sexual. Santa fé de Bogotá, Colombia. 47p. El Autor es Médico Psiquiatra y Filósofo Colombiano. Profesor universitario, asesor de instituciones, Autor de varios libros, entre otros “El Derecho a la Ternura” , “Libertad y locura” y “La Trampa de la razón”.

⁶ Por supuesto que si se respetaron los valores y principios establecidas para cumplirlos.

⁷ Pero en sentido estricto esto también podría significar que hubo ciertas deficiencias en la planificación.

⁸ Si deseamos ser más suaves, podríamos echarle la culpa a la planificación, al entorno, o a cualquier cosa, pero eso no es lo que nos interesa en este momento.

⁹ En otro espacio se tratan más en detalle estas dimensiones organizacionales.

¹⁰ Para lo de la curva de empoderamiento/desempoderamiento, favor remitirse a: *Ulloa, Luis Felipe (1996).- “Proyectos en las comunidades: ¿Construir escenarios de acción conjunta?” Managua, SIMAS/CICUTEC , Libre Opinión No. 4. 53p.*

¹¹ El CPC es una organización con una evolución muy interesante y aportadora para otras experiencias. Se ubica con sede en San Ramón, Matagalpa, Nicaragua.

¹² Para este tipo de ejercicios es conveniente partir de una base de discusión como –por ejemplo- los elementos que caracterizan una comunidad autogestionaria. Una versión puede consultarse en el capítulo “construyendo un papel protagónico” de “Proyectos en las comunidades: ¿Construir escenarios de acción conjunta? (SIMAS, Nicaragua. Colección Libre Opinión No. 4. /Luis F.Ulloa 1996)

¹³ Actitud de dependencia que llega a dar forma a toda una cultura mendicante

¹⁴ En EML, cada línea de objetivos se llama “camino estratégico”. Después en una matriz se agregan las actividades y recursos necesarios.

¹⁵ ¿Recuerdan la trayectoria de la premio Nóbel de la Paz 1997 y las minas terrestres?

¹⁶ “Propuesta’96: Patria Grande y Patria Mundial” (Agenda Latinoamericana) ...en <internet>
<http://www.ongba.org.br/memoria/koinonia/propuesta.html>

¹⁷ Ver por ejemplo: *Ulloa, Luis Felipe (1996).*-“*Proyectos en las comunidades: ¿Construir escenarios de acción conjunta?*” *Managua, SIMAS/CICUTEC, Libre Opinión No. 4. 53p.*

¹⁸ Como lo mencionamos hace unos párrafos, es un error simplista definir las fases solamente con el criterio de períodos iguales, o de períodos de duración definida sin otro criterio que lo sustente (algo así como un año de entrada, un año de ejecución, un año de cierre)

¹⁹ Por ejemplo el método REI-F, que ya mencionamos antes. Ver: Magazine DHIAL No. 26 (29 Ene. 2002) - Instituto Internacional de Gobernabilidad (IIG) <http://www.iigov.org/dhial/dh26/> (Un mini-resumen se presentó en el Congreso Virtual de Seguridad Alimentaria, Lima 2001 (<http://www.prisma.org.pe/pl480/CongresoVirtual/ponencias/archivos/pon47.doc>)

²⁰ SIJU: Sectores con Intereses en Juego

²¹ La referencia a lo “jerárquico-religioso”, es en relación con la estructura organizativa vertical de ciertas comunidades religiosas que han marcado tanto a sus integrantes o ex-integrantes, que intentan implantarla en organizaciones que buscan “el desarrollo”, sin considerar sus efectos perjudiciales a mediano y largo plazo. También en relación con la feligresía de estas comunidades que se han acostumbrado a escuchar, callar y obedecer sin chistar. Por lo que ha visto el autor, esta situación se asemeja a la de muchos-as ex militares.

²² Se recomienda revisar el documento del autor: “¿Cree que necesita un consultor o consultora? (1996) publicado en (a) SDN http://www.sdn.org.ni/documentos/ulloa_feb.htm b) Revista Panamá Virtual, [Panamá http://www.panama-virtual.com/ulloa_feb.htm](http://www.panama-virtual.com/ulloa_feb.htm) c) El Guacal No. 12 1995. -SIMAS-CICUTEC, Managua, Nicaragua. 8p.

²³ Se refiere esta parte de la obra de Gabo a Aureliano Buendía

²⁴ Traducción de “People know what they do; and sometimes they know why they do it. But what they don't know is what what they do does.”