

ALEJANDRO ROJO VIVOT

ELABORACIÓN DE PROYECTOS

Condiciones culturales para el desarrollo sustentable



Asociación Ciudadana
por los Derechos Civiles



Cutcsa



Montevideo, Uruguay

2011

ALEJANDRO ROJO VIVOT

ELABORACIÓN DE PROYECTOS

Condiciones culturales para el desarrollo sustentable

ISBN: 978-9974-98-276-5

Título: Elaboración de proyectos

Autor: Alejandro Rojo Vivot

Montevideo, Uruguay

Febrero, 2011.

Queda hecho el depósito legal que marca la ley.

PRÓLOGO

La capacitación para incidir es la clave para el desarrollo de una sociedad civil apta y preparada para desempeñar el rol que los nuevos tiempos le asignan.

El creciente impulso de las tecnologías de la información y el conocimiento (TIC), así como los requerimientos de la globalización irreversible de prácticas e instrumentos de gestión y contralor social, hacen insuficiente los mecanismos tradicionales con que las sociedades de los países democráticos contaron hasta el presente.

Las instituciones públicas y los mecanismos de contralor del poder político previstos por nuestros ordenamientos jurídicos deben ser complementados por el accionar diligente de la ciudadanía organizada a través de asociaciones civiles que incidan en forma efectiva y coadyuvante a la concreción del bien común.

Cada vez más es necesario articular acciones desde la sociedad civil, para prevenir que el ejercicio reglado del poder no se aparte de los fines públicos que son el fundamento de delegación transitoria en quienes asumieron la misión de representar los intereses de la sociedad.

Para ello se requiere una sociedad bien formada e informada sobre la realidad circundante, sanamente motivada a la participar en la acción cívica, que pueda analizar en forma crítica los insumos que le proporcionan los medios y los estamentos políticos, con capacidad efectiva de elaborar conclusiones y actuar en consecuencia.

El inminente advenimiento de una nueva generación digital, constituida en Uruguay, entre otros, por los directos beneficiarios del Plan Ceibal y la universalización del acceso a internet en la escuela, así como la amplia difusión de la tecnología celular, nos obliga a imaginar un nuevo escenario en que la sociedad en su conjunto sea capaz de incorporar y aprovechar esos cambios asumiendo una actitud ciudadana activa.

Fomentar la apreciación común de la importancia de la libertad como elemento esencial de convivencia, en el marco del Estado de Derecho es el primer eslabón de una cadena de valor democrática.

Este proceso comienza a temprana edad con los gestos y valores cultivados en el ámbito familiar, se refuerza mediante la incorporación de conocimientos

y actitudes en el sistema educativo formal y se ejerce o se degrada en la convivencia colectiva que supone ser parte de una sociedad libremente organizada.

El ejercicio y la práctica diaria de los derechos civiles supone adquirir la conciencia colectiva de respeto a la legalidad, el ejercicio de la tolerancia y la valoración de la educación como valor en si mismo e instrumento de crecimiento personal y ascenso social.

La Asociación Ciudadana por los Derechos Civiles ha sido establecida con el objetivo preciso de contribuir a la capacitación de la sociedad civil y de los ciudadanos en particular, preparándolos para el ejercicio pleno de las responsabilidades y deberes cívicos, así como la exigencia en el cumplimiento de los derechos que son inherentes a su condición de tal.

En el marco del objetivo fundacional propuesto es un honor para quienes integramos esta institución presentar esta valiosa publicación como parte fundamental del Seminario-Taller que Alejandro Rojo Vivot dictará en Uruguay en las ciudades de Montevideo, Maldonado y Treinta y Tres.

Esta actividad de capacitación se realiza dentro del proyecto Extensionismo Jurídico que la Asociación Ciudadana por los Derechos Civiles promueve en Uruguay desde el año 2007 y que consiste en preparar ciudadanos dispuestos a desarrollar en forma voluntaria tareas de divulgación legal, potenciando su capacidad de incidencia en la comunidad

La destacada trayectoria del autor y su extensa actuación fundada en su compromiso vocacional con temas inherentes a la ciudadanía desde prestigiosas instituciones internacionales, nos exime de presentaciones o comentarios sobre la personalidad y vasta producción bibliográfica de Rojo Vivot.

Nuestro profundo agradecimiento a quienes han hecho posible esta capacitación y la publicación de este libro, a la Fundación AVINA siempre atenta a los requerimientos de la sociedad civil, fomentando liderazgos y apoyando emprendimientos constructivos en el continente, y a la empresa Cutcsa quien consciente de la importancia de su rol social ha posibilitado esta publicación.

Estamos seguros que los ciudadanos lectores sabrán apreciar y multiplicar las enseñanzas compartidas en forma generosa por Alejandro Rojo Vivot y reproducir la buena energía de este emprendimiento en múltiples iniciativas de bien público que promuevan la noble tarea de servir desde la sociedad civil al progreso material, social y espiritual de nuestras comunidades.

La tradición libertaria y solidaria de nuestra sociedad, sumada a la capacitación para incidir en forma efectiva, en la planificación y contralor de las políticas públicas, permitirá que el rico potencial de servicio de nuestra gente optimice los resultados y concreciones de las organizaciones sociales.

La motivación y confianza en el país que estamos construyendo entre todos, desde nuestro imaginario colectivo y que se plasma cotidianamente mediante el pensamiento, el sentimiento y la acción, harán el resto.

Dr. Roberto Gossi
Presidente de la Asociación Ciudadana por los Derechos Civiles.

PRIMERA PARTE

“En cualquier tiempo dado, las personas racionales deciden entre unos proyectos de acción, teniendo en cuenta su situación y sus opiniones, justamente con sus más importantes deseos actuales y con los principios de elección racional. Así, elegimos entre deseos futuros a la luz de nuestros deseos presentes, incluyendo entre éstos el deseo de actuar según principios racionales. Cuando un individuo decide lo que ha de ser, a qué ocupación o profesión se dedicará, por ejemplo, adopta un determinado proyecto de vida. Con el tiempo su elección le llevará a adquirir una pauta definida de deseos o aspiraciones (o la falta de ellos), algunos de cuyos aspectos son exclusivos de él, mientras otros son propios de la ocupación o del modo de vida que ha elegido”.¹

Jhon Rawls (1971)

1 Rawls, Jhon. Teoría de la Justicia. Fondo de Cultura Económica. Segunda edición, segunda reimpresión. Página 377. México, México. 2000.

INTRODUCCIÓN

“Si quieres construir un barco, no reúnas a tu gente para que busquen la madera, preparen las herramientas y distribuyan las tareas. Sólo llámalos y despierta en sus mentes el deseo irrefrenable por el mar infinito”.

Antoine de Saint-Exupery (1900-1944)

Entrado el Siglo XXI ha quedado especialmente en claro que es necesario, muy particularmente, incrementar los esfuerzos para que en todos los órdenes de la vida se mejoren y expandan las prácticas democráticas. Esto es, en definitiva, que la calidad de la democracia sea un valor cultural de primera magnitud y que su desarrollo sea siempre un imperativo inexcusable.

La transparencia en todos los actos con implicancia pública y en las relaciones personales es uno de los fundamentos principales para el desenvolvimiento integral. La verdad y la coherencia indican siempre un camino compatible con la condición humana. El inverso es el que desemboca irrefrenablemente en las mayores aberraciones que tantas veces han vivido millones de hombres y mujeres.

La calidad de la democracia se establece tanto por las normas como por el seguimiento perspicaz de todos los actos con implicancias públicas en algún sentido. La administración de justicia independiente y con capacidad de cumplir con su cometido es la urdimbre donde se puede tejer una comunidad en la cual la equidad sea el hilo principal.

Entrado el Siglo XXI, reiteramos, difícilmente alguien dude de lo importante que es la capacitación en todos los órdenes de la vida. Por un lado, el proceso es acumulativo y nunca suficiente y, por el otro, los continuos cambios nos significan demandas de actualización constante. Además, la capacitación nos permite acceder a información, métodos, formación, etcétera que nos pueden implicar cambios sustanciales.

El trabajo comunitario también exige una adecuada capacidad de gestión y, por lo menos, una permanente actualización conceptual. En el primer caso es fundamental acrecentar la capacidad del impacto institucional pues si no los

esfuerzos se irán licuando en los problemas sociales y políticos cada vez más graves y, en el segundo caso, el letargo conceptual, por lo menos, los va *convirtiendo* en ritualista amparados en frases hechas que ni los mismos adeptos creen.

Sintéticamente: la capacitación puede ser dispar tanto en sus contenidos como en sus modalidades. Por un lado, la diversidad contribuye en mucho a ampliar los horizontes y la especialización favorece a mejorar lo conocido. Los miembros de las organizaciones deben procurar capacitarse como parte importante de su cometido pues es una forma inteligente de desarrollarse. Esto implica también una clara actitud de búsqueda de alternativas y, sobre todo, de análisis crítico de la abundante oferta. Los encuentros presenciales entre quienes llevan adelante propuestas innovadoras contribuyen en mucho a crear condiciones para replicarlas, concertar acciones y fundar alianzas; la diversidad puede, en muchos casos, ser fuente de energía compartida cuando se encuentran las formas de acrecentar las respectivas fuerzas.

También se ha de procurar la generalización de la capacitación entre el mayor número posible de componentes de las organizaciones, desalentando cualquier tipo de concentración, fenómeno bastante asiduo y de negativas consecuencias.

Por otro lado, es importante recordar que la capacitación, en definitiva, surge de una actitud personal de buscar instancias de superación; cuando esto no está presente a lo máximo puede suceder una acumulación sin mucho sentido de horas muy desaprovechadas. Si el aprendizaje no produce cambios no es tal.

Este libro fue concebido con el objeto de contribuir a la capacitación individual o grupal, asistida o autónoma, con el fin de generalizar una herramienta de suma utilidad para el desarrollo sustentable. Cuando el interés sea muy específico, en cada *parte* y sección se encontrará básicamente lo requerido. La práctica será la gran aliada del entrenamiento.

Asimismo, el logro de los objetivos depende en gran medida de la capacidad de gestión y ésta es el resultado casi directo de la capacitación.

Entonces, por caso, un muy buen indicador de desarrollo institucional es la cantidad y calidad de acciones de capacitación gestionadas, por ejemplo, en el último año. El otro parámetro, es sumar la cantidad de horas de capacitación a las que accedió cada integrante de la organización y dividirlo por el número total de miembros activos y así poder observar la dinámica interna.

También es oportuno individualizar los cambios, incrementos, iniciativas originales, etcétera que se producen en cada organización como consecuencia de alguna acción de capacitación, a los efectos de evaluar cualitativamente este proceso.

Por otro lado es bueno tener presente que es la innovación la que funda el desarrollo y que, la mera repetición acumulada de acciones más bien engorda que alimenta.

En síntesis, la capacitación debe ser una prioridad inteligentemente ejecutada como una forma de incrementar la calidad de la gestión personal o institucional y así aumentar el impacto positivo en el cumplimiento de los respectivos objetivos. Indudablemente, hoy más que nunca, la capacitación permanente es un imperativo impostergable. Quien no lo entienda así, muy posiblemente, irá quedando a la vera del camino o, por lo menos, demorando a los que lo acompañan y vienen detrás. La capacitación la debemos encarar en dos sentidos, la específica a las tareas propias e inmediatas y la que nos amplía el horizonte que, sin duda, también repercute en lo cotidiano.

El planeamiento es un instrumento de real valía para el desarrollo sustentable tanto de las instituciones como de las ciudades, provincias o países. Es más, es difícil concebir un desarrollo general armónico si no encontramos en todas las instancias intermedias, si se nos permite el término, una *cultura* equivalente.

El planeamiento es posible con distintos niveles de desarrollo y el mismo tiene un correlato directo con la complejidad y magnitud de lo que se intenta realizar. Por ejemplo, la disparidad es tan grande como lo que implica llevar a un hombre a la Luna, ejecutar una política cultural, montar un espectáculo artístico, instrumentar un sistema de atención al público en una oficina de Rentas municipal, etcétera.

Pero, trátase del nivel de complejidad que sea, el planificar el trabajo siempre es de enorme utilidad y mejora la calidad de gestión tanto de una *comisión barrial* como de una Biblioteca, partido político o de una fábrica automotriz.

Asimismo, planificar en forma participativa involucrando directamente a los interesados de alguna manera contribuye en mucho a crear instancias sustentables para la ejecución de proyectos. Esto implica, llegado el caso, que especialistas en la materia, artistas, público en general, a través de técnicas específicas, vayan construyendo propuestas culturales para su propio barrio, los operarios, supervisores y profesionales de una fábrica estudien las posibilidades de desarrollo de un nuevo producto, los afiliados trabajen en la elaboración de documentos, etcétera.

En tal sentido, Carlos Matus Romo (1931-1998), uno de los principales colaboradores del presidente Salvador Allende puntualizó: “El primer principio de la planificación moderna es este: Nadie tiene el monopolio del cálculo sistemático sobre el futuro. Todos podemos planificar y todos hacemos algún tipo de análisis sobre el mañana antes de tomar hoy una decisión. Yo planifico y

tú planificas. Si no comprendemos esto no podremos no podremos rescatar la planificación del mar de confusiones en que navega. (...)

Los procesos sociales, como procesos humanos ricos y complejos, están muy lejos de poder ser precisados y explicados con variables numéricas. La calidad y la cantidad se combinan para dar precisión a nuestras explicaciones y diseños. En la jerarquía de las precisiones está primero la calidad y después la cantidad como condición a veces necesaria de la precisión, pero nunca como una condición suficiente. No podemos, por consiguiente, eliminar lo cualitativo de nuestros planes y disociarlo de lo cuantitativo con el pretexto de lo que lo no medible no influye. Debemos abordar la precisión mediante el uso riguroso de variables lingüísticas. Nuestro vocabulario puede ser preciso y libre de ambigüedades para dar cuenta rigurosa de la realidad”:²

Sintéticamente, un Proyecto es un documento escrito donde se detallan los objetivos y las metas buscados, se determinan las acciones a realizar, los recursos necesarios, en que orden y *tiempos* se ejecutarán como, también, el impacto esperado, donde se localizará, el diagnóstico situacional, etcétera.

Quienes trabajan por proyectos obtienen una serie de beneficios como, por ejemplo:

- *Orden*: la planificación contribuye en mucho al uso racional de los recursos.
- *Financiamiento*: es un instrumento adecuado para la obtención de fondos específicos.
- *Eficiencia*: incrementa notablemente el impacto buscado.
- *Transparencia*: favorece el monitoreo del accionar y el contrastar diferentes propuestas.

Elaborar un proyecto significa reflexionar y, entre otras, debatir sobre las prioridades como, así también, definir con claridad determinadas estrategias. Estas cuestiones, sin duda, pueden implicar, por caso, una revisión importante de lo realizado con anterioridad, modificación de objetivos generales, etcétera. A veces, la tarea de redactar un Proyecto provoca que algunas cuestiones queden más visibles a la manera de un *espejo de aumento*; después, tener o no la perspicacia de verse reflejado en detalle queda en cada uno.

La formulación de proyectos es una técnica que contribuye en mucho al ordenamiento sistemático de las acciones y nos permite una evaluación metódica de los resultados, cuestión bastante dejada de lado en nuestra Región. También,

2 Matus, Carlos. Adiós, señor Presidente. Ediciones de la UNLa. Páginas 53 y 60. Remedios de escalada, Lanús, Provincia de Buenos Aires, Argentina. Diciembre de 2007.

llegado el caso, es la forma más usual de presentar propuestas para acceder a financiamiento.

Quienes trabajan *por programas* indudablemente necesitan elaborar proyectos sectoriales.

Las comunidades democráticamente desarrolladas tienden a generalizar los *concursos* de proyectos como forma principal de acceso al dinero disponible para el financiamiento de propuestas. De esta forma se eliminan gran parte de los procesos que se basan en *amiguismos* u otros mecanismos injustamente arbitrarios como los subsidios entregados por razones partidarias.

El establecer en cada comunidad que, el acceso a todos los recursos económicos públicos destinados a financiar proyectos de desarrollo sea a través de presentación de proyectos en concursos públicos y que se rijan con métodos transparentes, contribuye en mucho también a optimizar las posibilidades de empleo de esos fondos, a incrementar la cantidad de beneficiarios directos, a diversificar los ejecutores de iniciativas, etcétera.

A veces sucede que hay quienes, de alguna manera, tienden a monopolizar las alternativas de acceso a la aprobación de proyectos, ya sea por poseer alguna información específica y restringir su divulgación, buscar *transformarse* en los únicos *representativos* de una actividad determinada, etcétera. Aquí, una vez más los valores y actitudes democráticas juegan un papel principal.

De ahí la importancia que también los dirigentes comunitarios y todo interesado en la transparencia pública exijan que se generalice la formulación de proyectos; de lograrse eso el impacto será significativo e inmediato.

Por lo expuesto insistimos, la redacción de proyectos como una instancia previa y excluyente para la tramitación del financiamiento contribuye, de alguna manera, a transparentar el proceso de selección, evitar el clientelismo sectorial y, llegado el caso, poder contrastar lo aprobado con lo realizado. Recordemos que con bastante frecuencia se ha empleado el financiamiento de emprendimientos como una artera y corrupta forma de desviar fondos para fines personales o como aportes para campañas electorales, sostenimiento de activistas partidarios, etcétera.

La transparencia, en el sentido más amplio del concepto, incluye también a las entidades como los grupos vecinalistas, clubes deportivos, nucleamientos confesionales, entidades científicas, entidades culturales, sectores sindicales, etcétera. En este sentido, el trabajar por proyectos contribuye en mucho al control y al mejoramiento de la eficiencia.

Que el mundo está cambiando no es ninguna novedad. Que asiduamente las modificaciones suceden más allá de la voluntad de muchos, también es algo bastante frecuente. En este sentido recordemos lo que escribió Spencer Johnson: “el cambio sólo le sorprende a uno si no lo espera ni cuenta con él. (...) Hay

que permanecer atento para detectar cuándo empiezan los pequeños cambios y estar así mejor preparado para el gran cambio que puede llegar a producirse”.³

En nuestra vida, en el trabajo, en las actividades asociativas, en las expresiones artísticas, etcétera continuamente estamos pujando, por un lado, en repetirnos y, por el otro lado, en crecer innovando. Claramente coexisten dos palpables y fuertes tendencias: la cómoda inmovilidad de lo conocido y el riesgo del movimiento. La innovación de por sí es atrayente, la rutina nos enquistada aún cuando no nos demos cuenta.

Muchas personas, instituciones, organismos, empresas, etcétera tienen serias dificultades de visualizar la importancia de las innovaciones beneficiosas, aún las más sencillas y de bajo coste. La rutina innecesaria, los procesos obsoletos, la innecesaria concentración de la información de utilidad general, etcétera, muchas veces, son mantenidos y defendidos como si no existieran otras alternativas. Esto repercute, entre otras, en una degradante forma de trabajo, ineficiente solución a los problemas, demoras injustificables, bajo rendimiento, hastío de los protagonistas, etcétera. Tengamos presente que, un músico que todos los días debe ejecutar una misma partitura es casi seguro que, en cada jornada, la interpretará particularmente como que el Sol *sale* siempre pero nunca exactamente a la misma hora en el transcurso de un año.

También debemos incluir aquí lo que se denomina *pensamiento único*, es decir que, muchas veces, se presentan las soluciones a los problemas como la posibilidad excluyente de toda otra; por lo general hasta se descalifica de plano cualquier otro intento que se aparte de lo predominante y se evita la discusión como proceso de desarrollo de las ideas.

La cultura innovadora marca la *división de aguas* entre los que siempre estarán más atrás con las carencias que eso implica y los que tendrán horizontes más amplios y mayor disfrute de los bienes que el desarrollo humano va alcanzando a cada segundo. Llegar a un punto de inflexión también implica capacidad para reconocerlo y la decisión para avanzar más allá del mismo, con todos los riesgos que eso implica. La innovación tiene como componentes principales la inteligencia y la valentía.

Alvin Toffler, estadounidense nacido en 1928, expresó hace décadas: “es tan profundamente revolucionaria esta nueva civilización, que constituye un reto a todo lo que hasta ahora dábamos por sentado. Las viejas formas de pensar, las viejas fórmulas, dogmas e ideologías, por estimadas o útiles que nos hayan sido en el pasado, no se adecuan ya a los hechos. El mundo que está rápidamente emergiendo del choque de nuevos valores y tecnologías, nuevas relaciones geopolíticas, nuevos estilos de vida y modos de comunicación, exige

3 Johnson, Spencer. ¿Quién se ha llevado mi queso? Ediciones Urano. Páginas 71 y 79. Barcelona, España. 2000.

ideas y analogías, clasificaciones y conceptos completamente nuevos. No podemos encerrar el mundo embrionario de mañana en los cubículos convencionales de ayer. Y tampoco son apropiadas las actitudes o posturas ortodoxas”.⁴

El ejercicio del análisis crítico es una muy buena herramienta para la vida diaria, la actividad laboral, el accionar creativo, los emprendimientos culturales, etcétera. Todos, en mayor o menor medida, tenemos enormes capacidades desaprovechadas; más aún cuando caemos en la rutina. Aquí surge otro elemento principal: el método de toma de decisiones producto de, por un lado, la generación de ideas, confrontación de alternativas, fijación clara de los objetivos, sostenimiento de lo acordado, etcétera y, por el otro, la participación de los involucrados, el acceso a la información suficiente y en el tiempo adecuado, la transparencia, etcétera.⁵

Al trabajar por proyectos también nos permite tener elementos para evaluar los procedimientos, los resultados y el impacto que producimos al ejecutar lo planeado. Podemos detectar en qué nos equivocamos y aprender de nuestros errores. Las fortalezas y debilidades claramente identificadas siempre iluminan el *espacio en donde estamos* y el *camino posible de recorrer*.

Muhammad Yunus, bengalí nacido en 1940, escribió “en el fondo de cada uno de nosotros existen bastantes más posibilidades que las que hemos tenido oportunidad de explorar hasta ahora. Si no creamos un entorno favorable para el desarrollo de nuestro potencial, no sabremos nunca lo que se oculta en nosotros.(...)”

Emprender algo, a fin de cuentas, sólo es utilizar el propio coraje y desesperación para que las cosas cambien”.⁶

Desde luego que la metodología de proyectos no es la panacea que resuelve todos los problemas pero, el no contar con esta útil herramienta sin duda la cuesta será siempre más abrupto y, quizá, cuando estemos próximos al abismo no seremos ni conscientes de la situación.

También es dable señalar que, el trabajar por proyectos, por lo menos en el ámbito de los poderes públicos, permite disminuir la incidencia del *amiguismo* como cuando algunas instituciones obtienen fondos estatales con sólo una conversación telefónica con alguna influyente autoridad.

4 Toffler, Alvin. La tercera ola. Plaza y Janes. Quinta edición. Páginas 12 y 13. Barcelona, España. Mayo de 1989.

5 Rojo Vivot, Alejandro. Como fijar las prioridades. Segundo Congreso Mundial de la Organización Mundial de Personas Impedidas. Bahamas. 18-22 de Septiembre de 1.985.

6 Yunus, Muhammad. Hacia un mundo sin pobreza. Editorial Andrés Bello. Octava Edición. Páginas 13 y 165. Buenos aires, Argentina. Marzo de 2001.

Por otro lado, la formulación de proyectos contribuye en mucho a contrastar, con transparencia y ecuanimidad, las distintas propuestas, por ejemplo, presentadas como solicitudes de **subsidios**, **préstamos blandos**, etcétera.

Para provocar cambios, por ejemplo, en un sector determinado de un ente gubernamental, en una asociación de Bien Público, en una comunidad aborígen, en una entidad bancaria, en un barrio, en grupos de expresión artística, en una fábrica, nucleamientos ambientalistas, un partido político, etcétera es conveniente involucrar a los directamente implicados en generar las modificaciones. Desde luego que los niveles de participación son muy variados y es ingente la cantidad de técnicas que existen para realizar las acciones con y no sólo para.

En los procesos dinámicos, muy particularmente, cada uno debe ser el conductor o co conductor pues sino, los cambios tendrán difícil resolución y muchos se licuarán por lo menos en sus efectos. A veces, las modificaciones efectuadas sin la participación de sus propios protagonistas son útiles como propaganda de poco sustento y para *justificar* la inversión realizada. En este sentido Roberto Nul expresó: “en estos tiempos de incertidumbre el país necesita herramientas que permitan sacar adelante a las organizaciones. (...)”

El liderazgo es la clave del cambio en las empresas. A partir de la aplicación de principios como proactividad, claridad en los objetivos perseguidos, negociación y balance entre producción y capacidad productiva, el empleado puede ser un líder, es decir, un agente movilizador de recursos dentro de una organización (...)

Los empleados cada vez más tienden a manejar los asuntos importantes de la compañía. El objetivo es lograr que todos los colaboradores sean movilizados de recursos. (...)

Casi todos tienen presente cuáles son los valores perseguidos, pero pocos tienen en claro cuáles son los principios efectivos. Acá hacemos una combinación de ambos para que la compañía y las personas que trabajan dentro de ella salgan beneficiadas. (...)

Esto produce una sinergia entre el empleado y la empresa que es realmente efectiva, donde dos más dos es más de cuatro”.⁷

En síntesis, la formulación de proyectos es una buena herramienta para favorecer la participación pues, de haberse previsto, puede ser el resultado de una construcción colectiva y que, de ser necesario, es posible ir desarrollando su complejidad desde los niveles más elementales.

7 Reina, Laura. Hábitos generadores de líderes. La Nación. Sección 8. Página 4. Buenos Aires, Argentina. 9 de septiembre de 2001.

Y recordemos que, todo cambio está sustentado en una fuerza suficiente que, en definitiva, haga posible las modificaciones necesarias o, como expresó Pascal, “si las pasiones no nos atenazan, 8 días y cien años son la misma cosa”.⁸

Asimismo es dable señalar que, a lo largo del texto hemos incluido una serie de citas con el fin de ampliar la perspectiva de la exposición y de coadyuvar con la difusión de otros trabajos que, sin duda, mejoran y expanden la visión sobre el desarrollo en general y en particular sobre la formulación de proyectos. También señalamos claramente los conceptos claves, remarcamos algunas de las ideas principales, agregamos varios ejemplos sucintos, incorporamos varios cuadros y gráficos, etcétera con el fin de contribuir a la divulgación de lo decisivo que es trabajar con método para favorecer el desarrollo sustentable, como parte fundamental de las condiciones culturales generalizadas en toda la población, inclusive más allá de los intereses y situaciones específicas.

QUÉ ES UN PROYECTO DE DESARROLLO

*“Veo esos terribles espacios del universo que me envuelven, y me encuentro atado a un rincón de esta vasta extensión, sin que sepa por qué estoy situado en ese lugar y no en otro, ni por qué este poco de tiempo que me ha sido concedido para vivir me ha sido asignado en este momento y no en otro de toda la eternidad que me ha precedido y toda la que me sigue. No veo más que infinitudes por todas partes, que me envuelven como a un átomo y como a una sombra que no dura más que un instante sin retorno”.*⁹

Blaise Pascal (1662)

Cabe destacar que, en este libro nos referimos a veces a *proyectos* y otras veces a proyectos de desarrollo, empleando este último concepto cuando la planificación está focalizada en una área, institución, sector, etcétera con graves problemas de desenvolvimiento autónomo, aunque sea en algunas cuestiones. Y proyecto (sin adjetivación alguna) es la planificación focalizada en aspectos específicos. Esta situación puede ser observada en la mayoría de los autores.

También consideramos oportuno aclarar que el concepto proyecto (o proyecto de desarrollo) está indicando una muy precisa situación que, a veces, se

8 Pascal, Blaise. Pensamientos. Atalaya. Página 110. Barcelona, España. 1997.

9 Pascal, Blaise. Pensamientos. Atalaya. Página 134. Barcelona, España. Junio 1997.

denomina nicho y está acotado a un período relativamente corto. Programa está indicando mayor amplitud y, por lo general, son plurianuales. Plan usualmente es empleada para señalar los emprendimientos más macro como, por ejemplo, la supresión del analfabetismo. Y campaña es otra estrategia con mayor grado de diversidad como lo es un proceso electoral. Todas tienen en común varios aspectos aunque cada una posee características específicas. Nótese que algunos autores adhieren a otros criterios y hasta hay quienes emplean los antedichos conceptos como si fueran términos sinónimos.

Elaborar un proyecto lo mayor acotado posible permite evitar, por un lado, el voluntarismo que *todo lo puede* y, por el otro, desalentar las propuestas tan amplias que es sumamente dificultoso evaluar sus impactos directos y que, frecuentemente, conllevan frustraciones en los ejecutores y en los beneficiarios directos. Recordemos que podemos preparar *todos* los proyectos que creamos oportunos y que nunca *algo sirve para todo*.

En una organización como, una fábrica, un ministerio, un barrio, un centro cultural, un partido político, etcétera, puede haber a un mismo tiempo varios proyectos en desarrollo relacionados o no entre sí. Esto permitirá perspectivas parciales e integrales, sin que sea necesario unificar todas las iniciativas en una sola.

La tendencia a trabajar aisladamente es muy fuerte por lo que hay que hacer los esfuerzos que sean necesarios para mejorar y acrecentar la comunicación y cooperación. Quien no se desenvuelva interrelacionándose poco habrá comprendido lo que es el desarrollo sustentable.

Frecuentemente, al realizar cursos sobre esta cuestión le proponemos a quienes participan que construyamos una definición operativa; a continuación transcribimos dos redactadas en 1.996:

Un Proyecto es:

- **El desarrollo de una idea por escrito para provocar un impacto, en base a un diagnóstico.**
- **Un ordenamiento metódico de ideas que sirven para influir en un diagnóstico.**

En este sentido recordemos lo expresado por Ricardo Murtagh: “se pretende alcanzar ciertos objetivos que están o podrán ser definidos con cierto rigor; para ello se cree que hay que realizar tales y cuales actuaciones, las que,

seguramente o hasta donde les consta a los actores, servirán para concretar lo que se desea. Para ordenar, jerarquizar y determinar secuencias de operación y recursos necesarios a ser afectados, se recurre, entonces a metodologías y técnicas propias de la planificación, generalmente conocidas como proyectos”.¹⁰

Por otro lado Ezequiel Ander-Egg y María José Aguilar Idáñez puntualizaron, en este contexto, que un *proyecto* es “la ordenación de un conjunto de actividades que, combinando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, se realizan con el propósito de conseguir un determinado objetivo o resultado. Estas actividades se articulan, se interrelacionan y coordinan entre sí.

El propósito de todo proyecto es alcanzar un resultado (efecto concreto que se logra con su realización) o un producto (elemento material o de servicio que se genera para producir el efecto). Además, todo proyecto se realiza dentro de los límites de un presupuesto y de un período dados”.¹¹

En las Conclusiones Finales del Proceso de Participación de los Pueblos Indígenas de la Provincia del Neuquén podemos leer: “Las comunidades indígenas entendemos por proyecto de desarrollo al conjunto de acciones concretas llevadas a cabo por las comunidades para satisfacer sus necesidades, aprovechando las posibilidades que nos ofrece el territorio indígena, procurando no alterar el equilibrio que reina en él. Nos estamos refiriendo a aquellas acciones orientadas a mejorar las condiciones de vida por medio de la producción de bienes y servicios, para lo cual nos hace falta, infraestructura, equipamiento y recursos económicos. Su carencia provoca que las comunidades indígenas, tengamos que buscar afuera lo que hace falta para nuestro crecimiento y desarrollo”.

En síntesis, un proyecto de desarrollo es la formulación sistematizada y escrita de una serie de acciones que se desean llevar adelante con el fin de establecer bases sólidas, por lo general en áreas deprimidas o en sectores de población minoritarios (minorías), que permitan modificar situaciones que de por sí, no tienen posibilidad de revertirse sin un impulso específico. También, la formulación de proyectos nos permite presentar en forma ordenada la idea que deseamos llevar adelante, por ejemplo, en una institución, grupo, barrio, etcétera. Por caso, somos parte de una cooperativa y queremos ampliar los puestos de comercialización, somos parte del personal de un municipio y nos proponemos modificar el sistema informático, intentamos incrementar la capacitación interna de una empresa, como docentes buscamos efectuar innovaciones curri-

10 Murtahg, Ricardo. La formulación de proyectos: un aporte desde la práctica social a la planificación educativa. Página 5. Ministerio de Educación y Justicia. Serie Documentos 3. Buenos Aires, Argentina. 1.990.

11 Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Idáñez, María José. Cómo elaborar un proyecto. Editorial Lumen/Humanitas. 13^a Edición. Página 18. Buenos Aires, Argentina. 1996.

culares, artesanos que desean tener su propio mercado para vender el producido de su trabajo, como afiliados a un partido político procuramos difundir un proyecto de ley, etcétera. Con mayor nivel de complejidad un proyecto puede ser la base para una importante inversión comercial, fusionar varias empresas informáticas, creación de una Universidad, desarrollo de un mega festival de cine internacional, etcétera.

Y recordemos lo expresado por David Landes: “no es la necesidad de dinero lo que detiene el desarrollo. El mayor impedimento es la falta de preparación social, cultural y tecnológica, la necesidad de conocimiento y *know-how*. En otras palabras, la necesidad de contar con la habilidad para usar el dinero”.¹²

Por formulación sistematizada entendemos que, en la elaboración debe seguirse alguna metodología lo suficientemente clara y precisa que permita, a quien lee el Proyecto, tener una idea acabada de lo que se está proponiendo y que sirva como base documental para su monitoreo y evaluación. Hay diversas metodologías muy complejas y muchas extremadamente simples, algunas son cabalmente resueltas y otras adolecen en algunos aspectos; la elección será de cada uno aunque a veces ya está decidida de antemano, pero siempre es necesario trabajar con alguna.

Permítasenos una insistencia. Un proyecto es un documento escrito, completo en su elaboración, sus metas factibles de ser alcanzadas y que sus resultados deben poder ser comprobables.

En resumen:

Documento: al presentar un proyecto nos estamos comprometiendo a realizarlo si es aprobado. Es decir, tenemos que estar dispuestos a ejecutar lo detallado, en tiempo y forma, con la suficiente convicción que sea necesaria para cumplir con las metas fijadas.

Completo: todo, absolutamente todo tiene que estar ordenadamente escrito; lo que queda *en la cabeza* no es parte del proyecto.

Factible: tenemos la capacidad de concretarlo con los elementos propuestos en el tiempo previsto en el Proyecto.

Comprobable: las metas deben alcanzarse a través de productos que puedan ser evaluados. El impacto del proyecto, de alguna manera, tiene que ser apreciado. La ejecución de un proyecto no es *una mera expresión de deseos*,

12 Landes, David. La riqueza y la pobreza de las naciones. Javier Vergara Editor. Página 347. Buenos Aires, Argentina. 1.999.

son acciones que se llevan adelante en un tiempo y una forma determinados, con los recursos necesarios y con la intervención activa de quien corresponda. Las fantasías las dejamos para el arte y los ensueños.

Todos los interrogantes que se plantean antes de encarar una acción deben tener respuesta apropiada en el Proyecto, de otra manera, el mismo, será incompleto o inadecuado.

También los proyectos deben ser coherentes. Por caso, todos los objetivos tienen que estar desagregados en metas, todas las metas deben tener acciones que se encaminen hacia ellas, los elementos necesarios tienen que tener el financiamiento contemplado, cada tarea debe tener al menos un ejecutor, los resultados deben ser comprobables, etcétera.

Por ejemplo, si en un Proyecto encontramos un objetivo que no tiene, al menos una meta, será un claro indicador de que está de más o la formulación está notoriamente incompleta.

Asimismo, es dable recordar que, por lo general, los lectores de estos proyectos no conocen la región o la institución donde se desarrollarán y no son -necesariamente- especialistas en la temática específica, por lo que deben ser suficientemente explícitos. Erradamente dar por supuesto algo es, de alguna manera, desmerecer a nuestro interlocutor pues no lo estamos apreciando cabalmente. También es válida esta última afirmación cuando los especialistas en desarrollo no se comunican **comprensiblemente** con los que deben **asistir**.

Que quede claro. La asistencia técnica, por rigurosa que sea, si no es asequible por los destinatarios no reúne los requisitos de tal. Es como buscar de noche donde está iluminado aunque no sea esa la zona donde perdimos las llaves.

Por otro lado, es importante destacar que los proyectos de desarrollo son instrumentos idóneos para gestionar recursos financieros externos a la organización, tanto de agencias nacionales, como extranjeras e internacionales. Por otro lado, cuando los miembros de una institución trabajan por proyectos contribuye a la formulación, por ejemplo, de Presupuestos por Programas. Y, quizá convenga reiterarlo todas las veces posibles: el elaborar proyectos nos facilita clarificar nuestros propósitos y posibilidades pues, si se nos permite la expresión, es un excelente *ordenador de ideas*.

Por todo lo expuesto hasta aquí afirmamos con profunda convicción que, quienes logren capacitarse en la elaboración de proyectos obtendrán la capacidad administrativa y técnica que les permitirá, con el empleo racional de sus esfuerzos, el logro de sus objetivos.

LA ALTERNATIVA COMO MÉTODO

*“Todos los pueblos tienen el derecho de libre determinación. En virtud de este derecho establecen libremente su condición política y proveen asimismo a su desarrollo económico, social y cultural”.*¹³

Naciones Unidas (1966)

En la vida cotidiana estamos frecuentemente sumergidos en influencias que tratan de captarnos, muchas veces tratando de desacreditar a los otros. Cada vez más, por lo menos en la Región, se presentan las propuestas como únicas con el aditamento de “quien no coincide está en contra” y quien tiene otra opinión se convierte en un enemigo que “está en la vereda de enfrente” y cualquier propuesta, acción o sonrisa tiene como único fin “poner palos en la rueda”. A veces pareciera que imperan autoritarios que desearían enviar a la estepa a los que tienen ideas distintas o, al menos, esperan que se escapen en balsas. También es muy difícil mantener independencia de criterio recibiendo ahogo económico a través de políticas de aislamiento.

Ese sistema autoritario prevalece en muchas organizaciones, donde se alienta la obsecuencia, la disciplina irracional, el silencio, el desentendimiento, etcétera. El pensamiento crítico, la creatividad, las propuestas innovadoras y las iniciativas son tenidas como improcedentes. En este contexto, a la hora de las decisiones el ser parte de una facción tiene más valor que, por ejemplo, la capacidad e idoneidad laboral.

También, quizá producto de la educación libresca del sistema formal, con demasiada asiduidad, *tendemos* a las respuestas inmediatas, sin que favorezcamos el proceso del pensamiento crítico que, entre otras, sopesa distintos caminos y mide las consecuencias de las resoluciones en sus distintas instancias. Es más, frecuentemente buscamos la solución únicamente reiterando esquemas pre establecidos, creando sistemas mecanicistas que pretenden resolver todo sin desentrañar la especificidad característica sobresaliente del ser humano.

Muy posiblemente por peculiaridades culturales muchas veces los procesos de toma de decisión son anárquicos; reuniones sin agenda acordada o constantes modificaciones de la misma sin un nuevo pacto, generalizada impuntualidad sin ni siquiera que se la considere una cuestión grave, falta de respeto a

13 Naciones Unidas, Asamblea General. Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Parte I, Artículo 1, Inciso 1. Resolución 2200 (XXI). Nueva York, USA. 19 de diciembre de 1966.

lo consensuado, pocas veces se documenta lo establecido en las reuniones y conversaciones telefónicas, tendencia al trabajo individual en desmedro de los equipos, intenso verticalismo en vez de alentar la labor horizontal, etcétera

De ahí que se van sucediendo como olas las propuestas para las más diversas situaciones. Por caso, a todos los desempleados les decimos que les conviene crear cooperativas, luego les afirmamos que mejor es que se conviertan en micro empresarios y más adelante les hablamos del auto empleo. Si estamos frente a mujeres las orientamos a las tareas que suponemos propias del género como la elaboración de comida casera, talleres de costura, cuidadoras domiciliarias, etcétera. A los jóvenes les sugerimos las artesanías, limpiar vidrios de las viviendas u otras *sofisticadas* salidas laborales. Ante personas droga dependientes o con discapacidad la solución son los invernaderos o, quizá, las fábricas de cepillos.

El pensamiento único aparece a flor de piel. Pareciera que cada uno tiene un destino que cumplir y el sólo intento de apartarse de la regla pre establecida es síntoma de rebeldía y de no quererse ayudar a sí mismo; el fracaso los acompañará siempre por no haber hecho caso.

En definitiva, lo que estamos proponiendo es que al disponerse a elaborar un Proyecto como primera medida *se deje volar la imaginación*. Que se busquen distintas alternativas y se las confronte unas con las otras, a los efectos de ir configurando una propuesta que será la elegida al concluir el proceso.

Ese mismo mecanismo de toma de decisiones se realiza al desarrollar el Proyecto como, por caso, se establecen distintas metas, diferentes cronogramas, disímiles montos financieros, etcétera. Luego se cotejan las alternativas, analizando las ventajas y desventajas de cada una, las posibilidades de concretarlas, las oportunidades de llevarlas adelante según los contextos que nos toque actuar, las necesidades de los beneficiarios, las peculiaridades de las instituciones involucradas, etcétera.

El producido de la búsqueda de alternativas, el por qué se desecharon algunas posibilidades y los motivos de las elecciones que al final integran la propuesta enriquecen en mucho si son incluidas en el Proyecto. Por un lado, por que queda registro del valioso trabajo y, por el otro, permite seguir el proceso de elaboración y comprender cabalmente la toma de decisión. En la Segunda Parte de este trabajo incluimos algunos ejemplos y comentarios que complementan lo aquí expuesto.

En la mayoría de los proyectos no encontramos ningún indicio del por qué de cada uno de sus componentes y las razones que se encontraron para desechar otras alternativas. Quizá por que no hubo ese esfuerzo inteligente de optar por lo mejor dentro de lo posible y tan sólo se resolvió la cuestión desdénando una vez más la riqueza ingente de la diversidad y sus infinitas combinaciones.

Una *actitud* innovadora necesita de condiciones culturales para desarrollarse y, desde luego, de características personales de quienes se arriesgan en tal sentido. La creatividad produce tensión, el *caminar* en otro sentido para poder tener otra perspectiva significa, muy probablemente, un esfuerzo adicional y, siempre, el desarrollo implica el bienestar que genera el superarse o el contribuir a que otros accedan a lo que antes les estaba vedado. Los proyectos innovadores, aunque sean los menos, son los que, en definitiva, impactan con efectos duraderos, los otros quizá resplandecen unos instantes como en las fotos de algunas inauguraciones oficiales donde muchos sonríen a los efímeros segundos de celebridad y todos están esperando el ágape que otros han trabajado para prepararlo.

PRIORIDADES

*“El poder de la casualidad es inocuo sin la ayuda de la Naturaleza toda, o bien sin el encadenamiento o el entrelazamiento con la fuerza de la previsión. Todo tiene allí su origen”.*¹⁴

Marco Aurelio Antonino Augusto (121-180)

Quizá, uno de los problemas principales que debemos afrontar cotidianamente en nuestras vidas personales, en las relaciones familiares, en el trabajo, en las instituciones a las que pertenecemos, etcétera, es la *toma de decisiones*. Es decir, si frenamos o aceleramos, si doblamos a la derecha o a la izquierda, si nos enojamos o contemporizamos, si pedimos, si rechazamos, si opinamos o nos callamos, si jugamos primero y luego estudiamos o al revés, si comemos fuera de hora o nos cuidamos en la alimentación, etcétera.

A los efectos de ordenar las prioridades, es oportuno fijar primero los criterios que se van a emplear en tal sentido. Los criterios pueden variar como así el valor que se le asigne a cada cuestión. Pero siempre es necesario determinar una escala de jerarquía que puede ser también el resultado de una combinación de elementos.

En la escala de jerarquía habrá algunos principios más estables y otros que variarán según algunas circunstancias; la coherencia en la toma de decisiones surge del respeto a lo que se ha acordado.

14 Aurelio, Marco. Pensamientos.

Los grupos, las instituciones, etcétera también tienen *acuerdos básicos* que los caracteriza e impulsa en el proceder. Por caso, un sindicato busca el resguardo y mejoramiento de las condiciones laborales de sus agremiados por lo que, al fijar los criterios para determinar las prioridades de resolución de los problemas deberá tener en cuenta esta cuestión, un grupo de arte contemporáneo tiene un contexto específico donde accionar, etcétera.

También pueden primar criterios que respondan a la inmediatez como, por ejemplo, aprobar primero los de más rápida resolución. Asimismo, el interés manifiesto de los beneficiarios directos en muchas oportunidades señala la primera prioridad.

Por otro lado, la decisión se inclinará favorablemente por la alternativa que insuma menor inversión o por la que tiene asegurada su financiación.

La toma de decisión puede ser individual o grupal, pero siempre, en última instancia, cada uno decide por sí mismo aunque la opinión se suma a otras y sea el resultado de una votación o acuerdo por consenso. Permítasenos insistir, sea la forma que sea, siempre somos responsables de nuestra decisión.

El fijar prioridades es el resultado de una toma de decisión; implica que algo se hace primero y otros asuntos se resuelven después o, llegado el caso, nunca. Es ordenar y, muy posiblemente, también decidir que cuestiones no serán ni tratadas en el corto plazo.

Asimismo es dable señalar que, la falta de decisión precisa o el intento de acceder a todas las demandas al mismo tiempo, como si la capacidad de acción y los presupuestos fueran infinitos, es el mejor camino para crear falsas expectativas y al fracaso en la conducción. Esta conducta es absolutamente mendaz y contribuye a acrecentar la falta de credibilidad.

En otras palabras, la demagogia por un lado elude la fijación de prioridades y por ende de la responsabilidad que eso implica y, por el otro lado, es absolutamente errática ya que actúa según los impulsos que recibe de quienes tienen más capacidad de influir. Además, como pareciera que responde a los intereses de los que más logran manifestarse rara vez recibe la crítica general. Estas tres características, entre otras, hacen de la demagogia una de las más perversas formas de conducir y, por ende, de erradicar.

Entonces, es necesario tomar la decisión de ordenar los problemas según van a ser encaradas las soluciones y en la forma que se hará. Todo al mismo tiempo no es posible ya que la *varita mágica* se perdió hace años.

Supongamos por caso a un grupo vecinal que trabaja por el mejoramiento de su sector. Seguramente los problemas son muchos, muy variados y de similar importancia. Además, los socios, por razones particulares u otras cuestiones, pueden estar particularmente más interesados en unos aspectos que en otros.

Siguiendo con el ejemplo, puede estar haciendo falta agua corriente, instalar una radio comunitaria de frecuencia modulada y baja potencia, lograr la recolección de residuos, mejorar la iluminación en la vía pública, la mayoría de los niños necesitan *ayuda escolar*, organizar un grupo de personas desocupadas para que generen sus propios ingresos económicos, promover la alfabetización entre los adultos que lo requieran, dos ancianos por no tener sillas de ruedas están postrados en la cama ya que no se pueden movilizar de otra manera, tres vecinos buscan asistencia legal pues fueron despedidos injustamente de sus trabajos, etcétera. A esto podemos agregar algunas contingencias como que se están inundando algunas calles por las prolongadas lluvias, el inesperado fallecimiento de un jefe de una familia numerosa, el cierre de una fábrica cercana, ya no sirve el calefactor del centro vecinal, etcétera. Este análisis de la realidad es lo que se denomina diagnóstico, que incluira los problemas y los recursos con que se cuenta como, por ejemplo: cinco vecinos dispuestos a trabajar a partir de las 18 horas, tres personas desocupadas que están disponibles todos los días, diez jóvenes estudiantes secundarios que ofrecen sus fines de semana, las instalaciones del centro vecinal, etcétera. Más adelante ampliamos esta cuestión.

A veces, al elaborar un diagnóstico algunas cuestiones quedan como desdibujadas, sobre todo cuando las enumeraciones son extensas y muy dispares. Otra tendencia bastante frecuente es centrarse en los problemas no prestándole la misma atención a los recursos del grupo, la comunidad, la institución, etcétera. Esto último es característico de los que solicitan fondos en la seguridad que si uno *muestra* sobre todo lo mucho que adolece es más posible obtener financiamiento, olvidando que el evaluador *conoce* ese tipo de actitud y que, además observará atentamente los recursos existentes como un indicador importante antes de decidir la aprobación de un Proyecto. Asimismo, *menoscabarse para conseguir algo no es un rasgo ético ni inteligente*.

Por lo tanto, para facilitar su elaboración como su comprensión es muy conveniente incluir después del texto un cuadro resumen de las carencias y de las posibilidades encontradas. Cabe agregar que hemos previsto que los cuadros que elaboramos metodológicamente están presentados en forma abierta o incompleta con el fin de señalar que pueden ser más extensos y, en otros casos, como un rudimentario ejercicio para quienes les sea de utilidad.

CUADRO N° 1
CUADRO RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO

CARENCIAS	RECURSOS
Analfabetismo, niños sin ayuda escolar hogareña.	Alumnos cursando el último año del nivel medio y un vecino con estudios universitarios incompletos.
Madres que no pueden trabajar por no tener quien les cuide a sus hijos.	Diez personas jubiladas.

Por otro lado, contribuye en mucho a clarificar este asunto referido a los problemas y las prioridades aceptadas para resolverlos, el presentarlos según el nivel que se le ha atribuido a cada uno. Esto permite, sin la menor duda, visualizar lo resuelto ya que el sistema obliga a encolumnar a los problemas sin posibilidad de *empates*. También facilita la tarea en el caso en que haya que confrontar distintos proyectos.

Por ejemplo:

CUADRO N° 2
ORDENAMIENTO PRIORITARIO

PROBLEMA	PRIORIDAD
Sector del barrio inundable	1
Ayuda escolar complementaria	2
Generación de ingresos para los vecinos desempleados	3
Puesta en funcionamiento de una radio comunitaria FM de baja potencia	4

Una vez que se focalizaron los problemas, se fijó el criterio y se determinó la prioridad es conveniente detallar las conclusiones en el Proyecto, especi-

ficando los argumentos que fueron propuestos, cuales prevalecieron y cuales fueron las razones sustentadas en cada caso. Debe quedar escrito el proceso de toma de decisión especificando las razones de descarte de algunas alternativas y en que se sustenta lo presentado en definitiva. Una evaluación inteligente observa particularmente los procesos.

También es importante recordar que muchas de las agencias financiadoras de proyectos tienen objetivos específicos como, por caso, alentar acciones que propendan a la igualdad de género, mejoramiento de las condiciones laborales, expansión del uso de la informática, aumento de la lectura entre los niños y adolescentes, descenso de las tasas de desempleo, fomento del deporte comunitario, fortalecimiento de la participación ciudadana, garantía de la transparencia del accionar de los poderes públicos, generalización de la formulación de presupuestos en forma participativa, capacitación sindical, desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, mayor incidencia de los factores democráticos, difusión del arte contemporáneo, etcétera. En otras palabras, es inteligente tener presente esta cuestión al debatir las prioridades de un Proyecto en particular, sobre todo si tenemos la posibilidad de presentar la documentación a una agencia financiadora específica aunque, muchas veces el camino recorrido es el inverso, es decir, primero se fijan las prioridades, luego se redacta el Proyecto y al final se busca el recurso económico. Nótese que no estamos abriendo juicio de valor, pero sí indicando la disyuntiva y que este asunto debe ser incluido en el debate.

Una vez más la *plasticidad* del accionar, sin que eso se transforme en una conducta anómala, es un rasgo de perspicacia y que en mucho contribuye al desarrollo de proyectos. Por caso, a un grupo le interesa el fomento de la escultura de artistas locales y se contacta con una agencia cuyos objetivos se centran únicamente en contribuir a iniciativas cuyas beneficiarias sean mujeres. ¿Qué propuesta se podría plantear en esa situación? Además, nadie inhibirá al grupo a presentar otros proyectos más generales a otros posibles financiadores.

Otra cuestión que, de alguna manera, debe ser tenida en cuenta en su justa magnitud es el **contexto** y la **oportunidad** en que nos toca presentar y ejecutar un Proyecto. Por caso, si trabajamos en una fábrica que está despidiendo parte de su personal por una notoria y prolongada disminución en la demanda de los elementos producidos, el proyecto a proponer deberá tener en cuenta la situación vivida. La inversa: un proyecto de rehabilitación en zonas rurales será observado con mayor interés si en la región, por ejemplo, acaba de concluir un prolongado conflicto armado.

El contexto y los *tiempos* en que nos toca actuar también nos están indicando muchas prioridades y formas de trabajar en la ejecución de proyectos. Por ejemplo incrementando la cantidad de beneficiarios directos, revisando cos-

tumbres y hábitos, modificando algunos elementos, aumentando la confluencia de esfuerzos compartidos, diseñando actividades para favorecer la diversidad de los involucrados, etcétera. En otras palabras, los proyectos siempre están enancados en un lugar y época determinados y están dirigidos a grupos específicos; inexcusablemente deben estar *con los pies en la Tierra y la mirada en el horizonte o más allá*.

Desde luego que los contextos y *tiempos no deseados* o perjudiciales nos debe impulsar a buscar también otros ámbitos de trabajo en la búsqueda de las soluciones más integrales como, por ejemplo, los cambios estructurales en una comunidad.

Al plantear todos estos asuntos, sin duda, habrá muchas discusiones entre los presentes y cada uno íntimamente también se debatirá qué elegir. Pero, en algún momento hay que **optar**, es decir, a qué le damos **prioridad**. El *pensamiento único*, las ideas que son presentadas como *verdaderas* descartando todas las demás por irrelevantes, quienes se auto proclaman como los más objetivos y que el resto es *mal intencionado*, etcétera son parte de los que construyen el camino autoritario y el fracaso de cualquier proyecto de ayuda mutua, de desarrollo sustentable, de vida comunitaria participativa, de democracia ampliamente pluralista, etcétera.

Hay problemas a que los denominamos estructurales como que las calles se inunden o el tendido de la red de agua corriente domiciliaria. Otros son *individuales* como ayudar temporalmente a una reciente viuda con numerosos hijos. Hay problemas que involucran a varias personas pero, en principio, necesitan un apoyo inicial como el colaborar en la creación de un taller para beneficiar a personas desempleadas, organizar un concierto de un coro juvenil que recién se conforma, etcétera. Por otro lado están los urgentes como las sillas de ruedas para quienes las precisan. Y así podríamos seguir agrupando los asuntos que se nos presentan.

La *coyuntura* o las circunstancias también pueden influir cuando se plantea la cuestión de las prioridades. Por caso, hay proyectos que pueden tener alto impacto de difusión pública, abarcar un número considerable de beneficiarios y ser de resolución en el corto plazo: muchas veces son los elegidos para motivar a la población, por ejemplo después de una inundación y, también son los *preferidos* durante las campañas electorales.

En este último caso donde la *coyuntura* es el elemento principal al fijar las prioridades, rara vez es claramente puesto de manifiesto. Por lo menos hay que estar atentos a esta cuestión aunque sea para no ser engañados.

En definitiva, a los problemas se los puede ordenar de muchas maneras, por lo que primero se debe decidir el *criterio* con que se va a realizar la elección. Entonces volverán las discusiones pues habrá quien opine que se deben

ocupar de los estructurales ya que afecta a todos, algunos afirmarán que hay que comenzar por los más urgentes como la ayuda a la viuda reciente con numerosos hijos y conseguir las sillas de ruedas, otros insistirán en los aspectos culturales, etcétera.

También el debate se puede centrar en que la comisión barrial debe organizarse principalmente para influir en los poderes públicos con el fin que se solucionen los problemas tanto los estructurales como las calles anegadas por las lluvias, como los urgentes a los efectos de que los dos vecinos necesitados obtengan sus respectivas sillas de ruedas. Entonces propondrán la instalación de la radio comunitaria y la compra de un calefactor para el centro vecinal ya que necesitan tener la sede en condiciones y un instrumento de difusión pública para lograr un acuerdo con las autoridades locales.

Asimismo es posible que los padres con hijos en edad escolar insistan en la importancia que los niños tengan ayuda para reforzar lo aprendido en la escuela y que sus familias no se lo pueden brindar y los vecinos cuyas viviendas están en la zona más inundables procuren que los esfuerzos comiencen por solucionar ese problema.

A veces, en los debates surgen cuestiones relacionadas con los partidos políticos y hasta haya acusaciones en el sentido que unos piensan de una manera por estar a favor o en contra de las autoridades locales. También puede suceder que las discusiones se centren en estar de acuerdo o no con la opinión de los miembros de la comisión directiva barrial. Esto se hace más notorio es las épocas electorales.

Situaciones equivalentes pueden suceder en otros ámbitos como al discutir las prioridades en un Ministerio, muy posiblemente, surgirán muchos criterios distintos a los efectos de ordenar los problemas a solucionarse, es decir en el proceso de toma de decisión para fijar las prioridades. Por caso, si se debe comenzar por el sector de atención al público o el depósito de expedientes, si se compran máquinas nuevas o se mejora la iluminación, se organizan cursos de informática o de derecho administrativo, etcétera.

Por caso también podría suceder que un organismo destinado al deporte o a la cultura, en un debate sobre fijación de prioridades naturalmente las opiniones se dividan según las especialidades o inclinaciones de cada uno; entonces habrá que trabajar más buscando los criterios que coadyuven a encontrar una definición.

Entonces, cuando se decide la formulación de un Proyecto, antes es muy importante tener presente:

- Cuáles son todos los problemas,
- Definir el criterio que se empleará para decidir
- Fijar el orden de prioridades

En el debate, entre otros asuntos, deben quedar muy en claro:

- los fines del grupo,
- los recursos con que se cuentan,
- lo que se puede obtener a través de la aprobación del Proyecto,
- el contexto donde se desarrollará.

Desde luego que los acuerdos pueden arribarse con propuestas que incluyan más de una alternativa como, por ejemplo:

- plantear la solución para una adecuada iluminación y la realización de un solo curso de capacitación,
- comprar cinco bancos para el sector de espera del público y una fotocopidora para la administración.

O también, las prioridades se pueden fijar posponiendo la solución de los demás problemas como, por ejemplo:

- organizar una peña artística comunitaria para recaudar fondos para comprar dos sillas de ruedas.

Por lo expuesto sugerimos hacer ejercicios de simulación, por ejemplo, partiendo del supuesto de que integramos una junta vecinal o trabajamos en un Municipio y deseamos formular un Proyecto a los efectos de obtener recursos económicos para solucionar lo que decidamos como prioritario, teniendo siempre presente que todo, todo junto, no es posible ni que nos hemos ganado el primer premio de la lotería de fin de año.

Quizá convenga aquí insistir en que la formulación de un Proyecto es una forma de trabajo con el objeto de provocar un cambio o la solución a un problema determinado; *es una forma pero no la única* ya que, por caso, si deseamos una modificación más integral en nuestra ciudad posiblemente el camino sea militar en un partido político a los efectos de influir más directamente en los poderes públicos o involucrarnos activamente cuando se discutan los presupuestos financieros anuales con el fin de que nuestras prioridades figuren entre las primeras.

Desde luego que mucho de lo incluido en estas páginas también pueden ser de utilidad, por ejemplo, para la redacción de una plataforma electoral, la preparación de un documento para las reuniones donde se elabora el presupuesto financiero anual, en la redacción de un plan de gobierno, en la confección de un documento para la acción de un grupo o institución, etcétera.

Asimismo insistimos en que en todo proceso de toma de decisión debe incluirse claramente la capacidad de gestión propia como la que podemos sumar, pero nunca extralimitarnos ni aunque sea motivados por razones altruistas pues, muy posiblemente, fracasemos en mucho si nos quedamos en el intento o a mitad de camino. El voluntarismo como *todo lo puedo, juntos somos invencibles*, es el resultado de un eslogan que siempre está vacío.

Otro de los errores bastantes frecuentes es no mantener lo decidido oportunamente; en otras palabras, después del debate, por largo que éste sea, y de fijar las prioridades, queda sólo llevar adelante lo resuelto. No confundamos la profunda discusión a la irresolución prolongada; hasta para equivocarnos nos tenemos que dar la oportunidad.

Además es importante recordar que el éxito en la ejecución de un Proyecto es, muy posiblemente, la puerta principal que se nos abrirá para encarar otros emprendimientos a los efectos de ir solucionando los demás problemas que no fueron fijados como prioritarios y los otros muchos que habrán ido surgiendo.

También debemos tener siempre presente lo fundamental que es la adecuada y oportuna información. En el proceso de toma de decisión como, asimismo, en todo sistema transparente, la información cumple un papel principal.

Por eso es necesario contar con datos precisos y completos y que los mismos sean accesibles por todo quien los requiera.

Un Proyecto, de alguna manera, es pronosticar que, en determinadas circunstancias se provocará una modificación y un impacto. Entonces, pronosticar es entrever el *mañana* pues, con datos del pasado y del presente, más las acciones realizadas en consecuencia, *proyecto* el futuro. Si la información es inexistente o inexacta en vez de un Proyecto es una *adivinanza*. Y recordemos que, la información incompleta o a destiempo puede tener las mismas consecuencias que la peor *mentira*.

Y, por último. La coherencia debe primar ante todo. Los proyectos deben ser fiel reflejo de las peculiaridades de quienes y donde se realizan y ser las consecuencias directas de las prioridades reconocidas como tales. De respetarse básicamente estos criterios aumentan en mucho las posibilidades de sustentabilidad.

La sustentabilidad de un proyecto de desarrollo, en definitiva, es el resultado del accionar de los directamente beneficiarios.

RECAPITULANDO

*“- Siento que el proyecto no haya resultado.
Pero era una idea imposible señor Smith.
- Ahora lo comprendo.
Debemos parecerle unos personajes muy cómicos, señor Brown.
- ¿Cómicos? No – dije con sinceridad -. Heroicos”.*¹⁵

Graham Greene (1966)

En esta Primera Parte hemos presentado, con el mayor énfasis posible, la importancia del trabajo por proyectos ya que es una muy buena herramienta para mejorar la eficiencia del accionar como que contribuye en mucho a favorecer la transparencia, sobre todo cuando están comprometidos fondos públicos o de entidades privadas y al ser parte del accionar, por ejemplo, de un grupo o institución.

El trabajar por proyectos favorece en mucho a la innovación, inclusive para dar nuevas respuestas a los muy viejos problemas como los que, su sola existencia denigran al género humano.

El filósofo Santiago Kovadloff, muy válido al menos para la Región, expresó en una interesante entrevista: “Yo puedo aceptar que la pobreza sea eliminada gradualmente, pero no que exista el hambre, porque entonces estaría aceptando la negación del derecho a la transformación. En consecuencia, si la democracia ha naturalizado el hambre, me termino replanteando si debo llamar democracia al sistema en el que vivo. (...)”

Lo que le falta a la clase dirigente argentina es personalidad, capacidad de obrar con espíritu creador. No hay creatividad ni propuestas porque las ideas han sido sustituidas por consignas. (...)”

Recuperar la indignación frente a las consignas. Esto nos lleva a la rebeldía y al replanteo de las ideas. Es necesario no quedar esquematizados en una convicción, en una verdad inequívoca; la posibilidad de replanteo debe quedar abierta”.¹⁶

Pero también es muy cierto que hay miles de pequeños y medianos emprendedores que todos los días procuran modificar la situación que les preocupa

15 Greene, Graham. Los comediantes. Sur. Página 238. Buenos Aires, Argentina. 10 de noviembre de 1966.

16 Kovadloff, Santiago. Faltan creatividad y propuestas. Entrevista de Ignacio Escribano. La Nación. Página 18. Buenos Aires, Argentina. 3 de junio de 2001.

en sus respectivos contextos, ya sea la protección del ambiente, la difusión de las artes y la cultura en general, el fomento de la participación ciudadana, el fortalecimiento de las entidades gremiales y partidarias, la transparencia de todos los actos de los poderes públicos, la generalización de la administración de la justicia ecuánime y eficiente, la expansión del acceso de toda la población al disfrute de los derechos fundamentales como la alimentación, la vivienda, la educación, la salud, la igualdad ante la ley, el elegir y ser elegido, de expresarse libremente, etcétera.

Con *alzar la vista* o profundizar la atención en pequeños poblados, barrios marginados y también, por ejemplo, en destacados grupos cívicos, encontramos inteligentes y perseverantes planes de acción que buscan el desarrollo sustentable de sus comunidades de pertenencia en los aspectos más variados. A veces, esos emprendedores bregan aún a riesgo de sus propias vidas, perder los trabajos, afrontar los embates de *los poderosos*, etcétera.

En este orden de ideas, Stephan Schmidheiny, Presidente de la Fundación AVINA, expresó: “hacia finales de 2001, no quedaban dudas acerca de la seriedad de la situación en América latina, donde las condiciones llegaron a niveles críticos en casi todos los países. A diferencia del año anterior, estas crisis tienen como agravante su magnitud y alcance, ya que se ha extendido a todos los ámbitos: el social, el económico, el político y el ambiental.

Pero a pesar de las malas noticias globales del año 2001, hay muchos signos que indican que este síndrome destructivo está cambiando. (...)

Las alianzas y asociaciones ofrecen a los ciudadanos los mejores instrumentos para cambiar sus sociedades hacia formas más sostenibles de progreso y lograr, al mismo tiempo, llamar la atención de sus gobiernos. Este es el motivo por el cual AVINA intenta consolidar una nueva alianza a gran escala”.

¹⁷(14)

Si se lograra acrecentar la capacidad de gestión de tantos que, con gran esfuerzo y convicción, buscan afanosamente impactar con sus acciones y, muchas veces, magros o insuficientes presupuestos, muy posiblemente tendríamos un presente mucho más digno y mayores esperanzas de un futuro próximo sustentable donde el ser humano sea la medida de las cosas.

Las herramientas deben estar al servicio de cada hombre y mujer, tienen que estar adaptadas a cada necesidad en particular y diseñadas para que cada uno las pueda empuñar según sus respectivas capacidades. Y constantemente procurar la capacitación a través de la pedagogía de la libertad responsable y solidaria.

17 Schmidheiny, Stephan. Informe 2001 Anual AVINA. Fundación AVINA. Páginas 8 y 9. 2001.

La formulación de proyectos es un instrumento idóneo para el desenvolvimiento en el sentido más amplio del concepto, su generalización como método de trabajo permitirá que muchos más beneficiarios accedan a los, casi siempre, insuficientes recursos destinados a la innovación y desarrollo.

SEGUNDA PARTE

*“Finalmente, es mejor que uno haga
las tareas que puede hacer, aunque fracase,
y no que emprenda otras que no son para él,
aunque parezcan más altas y mejores.
No es una desdicha morir cumpliendo con el propio deber;
Y es peor extraviarse en la búsqueda de caminos ajenos”.*

Bhagavad-Gita ¹⁸

INTRODUCCIÓN

*“El proyecto no encontró ninguna oposición por parte de los otros dos; juraron que estaban dispuestos a ello, o a cualquier otra locura; en resumen, a todo menos a rendirse”.*¹⁹

Herman Melville (1851)

Esta es la parte central de este trabajo pues tiene como objeto contribuir específicamente a la formulación de proyectos. A manera de una *guía*, los distintos apartados favorecen la reflexión y la redacción del documento.

A un Proyecto se lo construye paso a paso y, de alguna forma, termina siendo un reflejo de sus autores y de las circunstancias en que fue elaborado.

Estas páginas están encuadradas en la concepción que cada individuo o cada grupo, por inexpertos que sean, pueden elaborar sus propias propuestas buscando, cada vez que sea necesario, la colaboración específica.

La experiencia también ratifica que, cuando en los proyectos están involucrados los propios ejecutores poseen mayores posibilidades de desenvolvimiento y de sustentabilidad. Los proyectos, por cierto, deben tener en cuenta las peculiaridades propias de los involucrados, debe hacerse *carne de la carne*.

En otro orden de ideas, cada vez se difunden más las normas que estipulan que los presupuestos financieros anuales de los organismos públicos sean efectuados a través de consultas con la población como, por ejemplo, los vecinos de una ciudad con respecto a los fondos de su respectivo municipio. A esta modalidad de democracia semi directa se la denomina *Presupuesto Participativo*. Quienes buscan impulsar la participación de la ciudadanía como parte del aumento de la calidad de la democracia, es muy importante que favorezcan la capacitación de los habitantes en la formulación de proyectos pues, de esta manera, se incrementarán indudablemente los procesos de discusión de las alternativas y la formulación de propuestas coherentes y alejadas del mero voluntarismo.

19 Melville, Herman. Moby Dick. Biblioteca La Nación. Página 291. Buenos Aires, Argentina. 2000.

Muy posiblemente, en algunos casos el *acompañamiento* técnico deba ser mayor; quizá, primero haya que *trabajar* en otras cuestiones como la formación del grupo, la capacidad de expresión, la definición de ideas, etcétera. Todo lo que sea previo y necesario debe ser encarado para que sea una base firme de la ejecución y *sostenimiento* del Proyecto.

Los dirigentes barriales, sindicales, partidarios, culturales, ambientalistas, deportivos, etcétera deben tener muy en claro que, la improvisación algunas veces puede resultar pero que la mayoría de las oportunidades conduce al fracaso.

Con respecto a la adecuada preparación recordemos que, Gandhi (1869-1948), entre otros aspectos de su rica y prolífera vida, fue un gran organizador; en ese sentido supo muy bien como generar recursos, difundir sus ideas, planificar los proyectos, acrecentar e involucrar a sus adeptos, etcétera. Su foco de atención proselitista estuvo orientado a los grupos humanos más diversos, como tal era la sociedad en que le tocó actuar, a los efectos de lograr la justicia al máximo extremo, incluyendo la autodeterminación de los pueblos como base para el desarrollo equitativo, teniendo en cuenta prioritariamente a los que más necesitaban. Además estaba convencido que todos los cambios se podían producir a través de las prácticas pacíficas, aún en las peores circunstancias como el vivir en un país sumamente empobrecido y colonizado por el mayor imperio de su época.

Gandhi dedicó varios capítulos de su *Autobiografía* a reseñar sus proyectos y las formas cómo los llevó a cabo, aún en las condiciones más desfavorables. En dicha obra escribió: “el deseo de servir no es un hongo que brota espontáneamente. Presupone buena voluntad, en primer término, pero también experiencia”.²⁰ Entendiendo por experiencia la capacitación, el trabajar con un método y alguna constancia en la dedicación.

Asimismo es importante recordar que:

Todo Proyecto debe ser integral, esto significa que debe diseñarse en forma completa y coherentemente, señalando todos los aspectos a tener en cuenta como, por ejemplo, quienes serán los responsables y los beneficiarios, donde se realizará, con que será necesario contar, los aportes propios y los externos necesarios, las modificaciones que se buscan efectuar y cómo se evaluará lo ejecutado.

20 Gandhi, Mahatma. *Autobiografía*. CS Ediciones. Página 222. Buenos Aires, Argentina. 1991.

También:

Todo Proyecto ha de estar encuadrado en un diagnóstico de la situación y en el contexto donde se llevará adelante, la historia propia, los valores sustentados y, muy particularmente, su grado de sustentabilidad en el tiempo.

En síntesis,

Todo Proyecto producirá un desarrollo, un incremento cualitativo

Si el Proyecto busca modificaciones de largo alcance como, por caso, la eliminación de prejuicios, cambios culturales, etcétera, es un buen indicador de lo defectuoso si los objetivos y metas están sobre dimensionadas. De suceder lo antedicho, será necesario buscar otras estrategias de planificación que incluyan el *largo alcance* y la intervención de múltiples factores. Recordemos, la metodología de trabajo por proyectos es específica y no un *bálsamo universal*.

Cuando se trate de un Proyecto relacionado con la elaboración de un producto o la prestación de un servicio, el mismo debe tener relación directa con el mercado, es decir con el contexto social que lo adquirirá o recibirá el resultado del accionar. Por caso: si se trata de una fábrica de artefactos sanitarios, debe existir *quien los necesite* y *quien los pueda comprar*; si se trata de una agencia de intermediación en conflictos, habrá que analizar *quienes* serán los clientes y *cómo* pagarán por el servicio o *cómo* se sostendrá económicamente.

Si el Proyecto está dirigido a brindar un servicio gratuito igual es necesario estudiar el potencial mercado pues, puede suceder que haya pocos o ningún interesado más allá de tener o no capacidad de pago.

Sobre todo en proyectos innovadores o en situaciones que, de alguna manera, puedan distorsionar la iniciativa, es probable que la *conquista* del mercado sea más lenta o que deban ser *apoyados* con otras acciones como, por ejemplo, campañas de concienciación, propuestas complementarias, servicios adicionales, etcétera. Algunos ejemplos al respecto.

Innovación: en una pequeña localidad rural cuya población nunca tuvo un periódico propio, es muy posible que le lleve bastante tiempo incorporarlo como una alternativa de comunicación social. Entonces, de suceder lo antedicho, habrá que prever una muy lenta tasa de incremento de nuevos lectores.

Distorsiones: en un barrio bien delimitado el grupo vecinal tiene diferencias profundas con un dirigente local que, posiblemente por razones sectoriales contribuirá para que un proyecto fracase. Entonces habrá que tener en cuenta esa circunstancia y prever que algunos vecinos serán más renuentes a incorporarse a la iniciativa o también serán sus opositores disminuyendo la cantidad de posibles beneficiarios.

Asimismo, en algunas comunidades o sectores poblacionales es de gran valor que los proyectos sean presentados con la técnica de entre pares o, en otros casos, es conveniente involucrar primero a un miembro de la familia o grupo más proclive a la innovación para que sea éste quien proponga la iniciativa. De llevar adelante esta forma de trabajo es necesario, en primer lugar, poseer un buen panorama de la dinámica del grupo y quienes pueden ser los *individuos claves*. Frecuentemente, el empleo o no de esta técnica es *definitiva* para el éxito o fracaso de una innovación sobre todo cuando también implica, por caso, modificaciones de hábitos o conductas o cuando el grupo ha sufrido graves problemas como tal o por situaciones externas al mismo.

Por otro lado, insistimos, hay que prever cómo lo creado o producido a través de la ejecución de un Proyecto se *mantiene* ya sea por las ventas o por que los *beneficiarios gratuitos* apuntalan el *interés* del financiador.

Cuando las ventas generan ganancias existe rentabilidad económica.

Cuando los beneficios son óptimos y acordes con el esfuerzo existe rentabilidad social.

Ambas situaciones deben ser evaluadas y sus resultados serán muy importantes para la toma de decisiones al respecto.

La comercialización de los productos o servicios es un aspecto central en el éxito o fracaso de un Proyecto.

A veces, se supone erradamente que alcanza con que el servicio o el producto sean excelentes y se dejan de lado los aspectos relacionados con cómo llegar al cliente. Por caso, un emprendimiento de teatro callejero gratuito debe incluir claramente cuestiones relacionadas con la difusión pública, la divulgación en centros claves como las asociaciones barriales, las previsiones ante inclemencias meteorológicas, etcétera.

Al realizar el estudio de mercado de un Proyecto se debe analizar las características de la competencia y, de alguna manera, contrastarlas con la iniciativa que se desea llevar adelante. También nos hemos de preguntar el porqué de determinadas características pues, muy probablemente, la respuesta nos esté, posiblemente, describiendo el mercado. En este sentido y sucintamente, en el ámbito de influencia, podemos encontrar con respecto al *producto* del Proyecto:

inexistente
insuficiente
similar
diferente
superior
compatible

Veamos dos ejemplos. En una fábrica el delegado gremial y sus colaboradores se proponen abordar la cuestión de la capacitación y en ese sentido realizan un rápido estudio de mercado para detectar fehacientemente las características de la competencia, entendiendo como tal otras iniciativas en ese mismo ámbito.

Entonces pueden encontrar que no existe ninguna acción, que las mismas son muy pocas o incompletas, que sólo focalizan la atención en los supervisores o que no incluyen aspectos conceptuales. También pueden arribar a la conclusión que la existente es mejor a la que se puede llegar a ofrecer o que se pueden realizar al mismo tiempo sin que implique un despropósito.

Un grupo coral de una ciudad mediana está preparando un ciclo de presentaciones para un semestre. En ese sentido deberán estudiar las otras actividades previstas que podrían ser para un mismo público alternativas de elección, si en determinadas fechas podrían complementarse con otras iniciativas, otros casos prever la posibilidad de *competir* en la atracción de los espectadores, etcétera. Si se debe fijar un precio a las entradas también habrá que realizar el antedicho estudio y, muy posiblemente, el coste para el interesado, en algunos casos, podrá ser un factor principal al momento de decidir.

Desde luego que, cuando el Proyecto busca generar productos o servicios para la venta ha de tenerse en cuenta, al menos, los criterios apuntados y otros como, la cercanía a los posibles clientes, la proximidad a otros centros de concurrencia, la amplitud horaria, la presentación, etcétera.

Las prácticas desleales, el mercado informal, los mega proveedores, la interferencia de algún factor de poder, etcétera pueden distorsionar el **mercado** por lo que hay que también tener en cuenta a la hora de evaluar un Proyecto aunque, muchas veces, es muy difícil contrarrestar su influencia.

Cabe agregar que el estudio de mercado debe estar *dimensionado* al Proyecto, pero su inexistencia aún en una mínima expresión como una acotada compulsión de interés puede contribuir en mucho al fracaso del emprendimiento o, al menos, al incremento innecesario de los costes. De la misma manera un desmedido trabajo anterior puede entorpecer en mucho la ejecución de los proyectos. Esto último es frecuente en algunas propuestas con financiamiento estatal que, al menos, encarecen innecesariamente la elaboración de la documentación requerida a los efectos de la aprobación de las iniciativas o inhiben a los grupos con menor capacidad de gestión de procurar contribuir al desarrollo.

También se a de considerar el tiempo que transcurrirá hasta que la operatoria del Proyecto permita recupera lo invertido; esta tasa de retorno será un elemento de juicio más a la hora de tomar una decisión sobre la viabilidad de la iniciativa ya que, por caso, habrá inversiones que precisan más plazo que otras para también reintegrar el capital inicial o conformar otro destinada a financiar

una inversión distinta. Los proyectos de carácter social tienen su tasa de retorno aunque, muchas veces, es más difícil de medir con exactitud o es de tan largo alcance que se entrecruzan con muchas otras circunstancias como, por ejemplo, la inversión en educación que replica cuando se ejerce un oficio, se generan ingresos económicos personales, se toman decisiones electorales, se desarrolla la cultura, etcétera.

En este sentido es importante señalar que, a veces, el criterio de aprobar algunos proyectos está referido al menor plazo de recupero de la inversión pues, por ejemplo, el mismo integra un fondo rotatorio que financiará otros emprendimientos; en otros casos no se evalúa pues pareciera que se trabaja a fondo perdido, es decir que ni se intenta *reciclar* el dinero puesto a disposición. Los excesos y la frecuente desidia en la administración del patrimonio comunitario la mayoría de las veces se han desperdiciado muy buenas oportunidades de multiplicar el impacto del cada día más escasos recursos disponibles para el desarrollo sustentable.

COMO SE FORMULA UN PROYECTO

*“La Humanidad ha podido hallar siempre su camino porque no ha sabido nunca adónde iba”.*²¹

Oscar Wilde (1854-1900)

Debe tenerse en cuenta que no existe una sola forma de elaborar un proyecto; no hay fórmulas o recetas únicas, pero sí se debe seguir una metodología. Que se siga un orden pre establecido no significa que el mismo no nos permitirá ser innovadores, es decir buscar siempre crecer en el desarrollo del pensamiento. Si la estructura de la propuesta se aparta notablemente de las guías clásicas habrá que tener en cuenta esa situación a los efectos de la clara comprensión del documento por parte del evaluador. Además, recordemos que ser innovador no significa necesariamente ser *oscuro* o desordenado en la presentación de las ideas.

Desde luego que existe la inspiración inmediata, pero recordemos que la mayoría de los procesos creativos son el resultado de muchos esfuerzos y, a

21 Wilde, Oscar. Ensayos y Diálogos. Hyspamérica. Página 38. Buenos Aires, Argentina. 1985.

veces, de tediosos ensayos y de *hacer* rebalsar al paplero con borradores que fueron desechados.

Asimismo, al menos, es dable tener presente que:

un Proyecto se basa en un *pronóstico*, es decir, en una predicción sobre el futuro una vez realizadas las acciones previstas.

El equilibrio responsable entre las *tendencias* optimistas y las pesimistas, con datos confiables, permitirá detallar las metas a alcanzar y a justipreciar si existe la capacidad de ejecución.

En ese sentido, es altamente recomendable buscar antecedentes, observar otras experiencias anotando las causas de los éxitos y fracasos como, asimismo, efectuar todas las consultas y comparaciones posibles.

Cada vez que sea necesario, la búsqueda de asesoramiento es un rasgo de fortaleza aunque, a primera vista, parezca debilidad. Quien no reconoce sus limitaciones y actúa en consecuencia es el que tiene más posibilidades de fracasar. La capacidad de interrelacionarse es la base del desarrollo.

Una estrategia de desarrollo implica una perspectiva amplia y acabada de la situación que se desea alcanzar, la decisión de llevar adelante las acciones que sean necesarias y, sobre todo, la perseverancia del bregar en el sentido propuesto.

Entonces, al formular proyectos también se a de tener muy en cuenta el *horizonte general* con el fin de lograr congruencia y eficiencia general. La falta de esta *visión amplia* contribuye en mucho en desenvolvimientos erráticos donde, muchas veces, se desperdician esfuerzos y se pierden valiosas oportunidades, además de provocar desaliento y desprestigio. El *picoteo* no es un buen almuerzo bien servido.

Aquí brindamos una metodología ya probada con éxito en muchas oportunidades en ámbitos muy diferentes; la realizamos didácticamente y con abundantes ejemplos para facilitar la comprensión. La bibliografía incluida al final enriquece en mucho a este texto.

Cada proyecto en particular deberá tener en cuenta aspectos muy específicos, que detallarlos extensamente aquí significaría una engorrosa e interminable tarea que, muy poco agregaría y mucho complicaría esta introducción al tema que nos ocupa.

Asimismo debe tenerse presente que las distintas instituciones y agencias de financiamiento poseen requerimientos particulares que deberán respetarse para la presentación definitiva. Al respecto es conveniente asesorarse previa-

mente, por ejemplo, solicitando expresamente las instrucciones pertinentes. También el financiamiento de un Proyecto puede provenir del organismo en el cual uno se desempeña. Valga por caso, el encargado de la Biblioteca puede formular un Proyecto para informatizar el servicio, presentarlo a sus superiores y éstos disponer que en el siguiente Presupuesto financiero se incluyan las correspondientes partidas.

De lo antedicho se desprende que también hay que tener siempre presente que hay una etapa de estudio y aprobación del Proyecto y, a veces, de *negociación*. De una manera gráfica podemos decir que los que elaboran proyectos, frecuentemente, deben estar *atentos*, por un lado, a los ejecutores y beneficiarios y, por el otro, a quienes lo autorizan o financian cuando esto sucede.

En todos los casos es conveniente comenzar por un muy breve resumen que incluya en una carilla, por ejemplo:

- Denominación (Informatización de la Biblioteca).
- Localización (El Tejar, Provincia de Catamarca, Argentina).
- Responsables (Sras. María Pérez y Ana García de la Asociación Biblioteca Popular El Tejar).
- Período de ejecución (Tres meses).
- Monto total (Aporte Local + Aporte Solicitado = TOTAL).
- Datos de contacto (Dirección Postal, Teléfono/FAX, Dirección Electrónica).

A continuación es oportuno detallar en un índice todos los aspectos que se incluyen en el documento. Las hojas numeradas facilitan el orden y son útiles cuando, por ejemplo, es necesario hacer alguna referencia. También es muy conveniente identificar con números, letras u otros sistemas, cada uno de los apartados; los títulos y subtítulos contribuyen en mucho a organizar el documento y a su lectura.

Por lo general los organismos estatales y algunos internacionales han establecido normas menos flexibles y requerimientos más extensos, en cambio las agencias privadas aceptan mayores variantes y una documentación más reducida. Pero en principio, todos observarán si el Proyecto es la mejor alternativa y si es materialmente factible y viable.

Pero, bajo ningún aspecto, por largos que sean los trámites, estas cuestiones deben desalentar al solicitante, sobre todo teniendo en cuenta que, una vez solucionados, se allana significativamente el camino para nuevos requerimientos.

Asimismo, en principio es conveniente concentrar los esfuerzos en la *agencia* elegida para presentar la documentación en vez de proponer al mismo tiempo a muchas la misma documentación. Desde luego que si recibimos una

negativa reiteraremos el esfuerzo en otra fuente de financiación hasta alcanzar el cometido.

También es importante señalar que es conveniente obtener asesoramiento técnico específico que, usualmente, es bastante sencillo de conseguir; muchas veces las agencias de desarrollo lo brindan o financian esta etapa.

Pero volvamos a nuestro tema. Como se recordará expresamos que, un proyecto de desarrollo deberá contener las respuestas adecuadas a las preguntas que un evaluador seguramente se formulará para aprobarlo y recomendar que se lo incluya dentro del presupuesto de una agencia u organismo, para su correspondiente financiamiento.

En el siguiente cuadro exponemos esas preguntas básicas que nos servirán de estructura para la formulación de un proyecto de desarrollo.

CUADRO N°3

LOS PROYECTOS

¿Quién?	Los ejecutores. La institución o personas que lo llevarán adelante.
¿Qué?	Objetivos.
¿Cuánto?	Metas.
¿Dónde?	Localización.
¿Por qué?	Diagnóstico y justificación.
¿Para quienes?	Beneficiarios.
¿Cómo?	El Proyecto. Detalle de lo que se realizará y que se necesita.
¿Cuándo?	Los cronogramas.
¿Cuánto?	El presupuesto financiero necesario.
¿Qué significará?	El impacto que producirá.
¿Subsistirá?	La factibilidad del Proyecto.

A continuación realizamos una sucinta explicación de cada uno de los aspectos señalados.

1. LOS EJECUTORES

La denominación completa y su correspondiente sigla si es usualmente empleada. También, por ejemplo, puede ser un Departamento de un Ministerio, una Sección de un Municipio, una asociación vecinal, un gremio, una entidad profesional, un nucleamiento de un partido político, un sector de una fábrica, un grupo autoconvocado, un elenco teatral, un coro infantil, etcétera. Lo importante es que quede claro el núcleo humano que llevará adelante la iniciativa. En tal sentido se puede incluir:

- El objetivo estatuario, Misiones y Funciones del Organismo u otro documento formal que especifique el cometido de quienes llevarán adelante el Proyecto.
- Breve reseña histórica.
- Breve descripción de su situación actual (cantidad de socios, sede propia, otras acciones que esté realizando, personería jurídica, si está asociada a otras instituciones en lo regional, nacional e internacional, etcétera). Si es la Biblioteca, cantidad de empleados y usuarios, instalaciones propias, etcétera.

Como ANEXO se puede agregar: Estatutos, Memorias, Balances, antecedentes (listado de acciones concretadas, fotocopias de algunos recortes periodísticos, reconocimientos públicos obtenidos, etcétera). En el caso de la Biblioteca, además, organigrama, presupuesto, cantidad de consultas mensuales, tipo de *clientes* atendidos, patrimonio bibliográfico, etcétera. Si fuera un elenco teatral, se detallará quienes lo integran incluyendo los aspectos técnicos, el repertorio, las obras ya representadas, estadísticas de público, investigaciones y experimentaciones atinentes, etcétera.

Desde luego que la información debe tener alguna relación con el Proyecto; recordemos que son antecedentes que el evaluador tendrá en cuenta. De no tener ninguna experiencia previa específica habrá que ser precisos en ese sentido y, de ser posible, incluir otros datos que, al menos, perfilen al grupo como capaz de llevar adelante lo propuesto. En otras palabras, si *andamos* en un triciclo no pretendamos ejecutar un Proyecto que es necesario *conducir* un avión supersónico.

El diagnóstico nos puede estar indicando una necesidad mayúscula pero nuestra capacidad efectiva de ejecución determinará la magnitud del Proyecto.

Si los emprendedores no poseen el más mínimo antecedente es muy probable que el evaluador buscará la aprobación de un Proyecto donde el riesgo sea

menor, su ejecución más controlada en todas sus etapas, la contrapartida local sea mayor, el asociarse a otro grupo, etcétera.

De ser posible, en caso de no tener antecedentes ni cualificación específica, es conveniente estudiar la posibilidad de buscar asesoramiento en, por ejemplo, conocimientos, elementos de gestión, etcétera.

Es más, el trabajar en red, es decir, intercomunicados con otros, es un mecanismo altamente recomendable que contribuye en mucho a fortificar el desarrollo comunitario, institucional, etcétera. Las alianzas generales y las alianzas estratégicas focales potencializan los emprendimientos y contribuyen en mucho a fortalecer la sociedad civil, además incrementan los respectivos impactos de los proyectos individuales y los que se ejecuten en forma coordinada.

2. OBJETIVOS

Aquí se expresará el objetivo del Proyecto, es decir la idea general que lo enmarca.

Debe ser preciso y permitir que, de su redacción, puedan desprenderse metas cuantificables (medibles). El verbo del objetivo debe ser redactado en infinitivo como, por ejemplo, acrecentar los recursos económicos de la Biblioteca, mejorar las comunicaciones institucionales, etcétera. Recordemos que los verbos siempre terminan en ar, er o en ir

En algunas oportunidades nos encontramos con la *tendencia* a redactar objetivos absolutamente generales que poco indican lo que, entre otras y en definitiva, no sirven a la hora de evaluar los cambios producidos por la ejecución del Proyecto. Pongamos por caso que el objetivo general del Proyecto sea *mejorar la calidad de vida de la población*. Es cierto que realizar un curso de economía hogareña puede *contribuir* a mejorar la calidad de vida de la población beneficiaria pero la misma puede ser indirectamente y estar *afectada* por otros muchos factores, algunos de gran incidencia directa.

Entonces, los objetivos generales también deben tener algún grado de especificidad, sobre todo si no queremos *vaciar de contenido* la labor a desarrollar.

A veces puede haber un objetivo general y uno o varios objetivos específicos o asociados. En otras palabras, de lo que se trata es de mayores niveles de desagregación y de cuestiones eventuales.

Pero recuérdese que los objetivos específicos deben tener relación con el general. Y los objetivos asociados nos están haciendo referencia a cuestiones que también se lograrán con la ejecución del Proyecto aunque los mismos no son determinantes para el éxito de lo planificado.

Por ejemplo:

OBJETIVOS

Objetivo General: disminuir la tasa de desempleo.

Objetivo Específico: conformar un taller de producción.

Objetivo Asociado: capacitar para el desempeño laboral en la reparación de circuitos integrados y armado de radios.

3. METAS

Las metas, básicamente, son la cuantificación de los objetivos. En otras palabras, en este apartado debe detallarse con *cantidades* lo que se quiere lograr.

Por ejemplo:

META: equipar un taller integrado, que funcionará como cooperativa de trabajo, para reparar circuitos integrados y armado de radios, en el que se desempeñarán 30 personas en tareas operativas, 5 como vendedores, 3 en funciones administrativas y 2 en labores de servicios generales.

META ASOCIADA: capacitar a 15 personas en técnicas electrónicas.

Al evaluar un Proyecto ponemos particular atención en las metas pues las mismas, por un lado, nos están indicando con claridad a donde se quiere *llegar*, permitirá contrastar los recursos a los efectos de observar si son suficientes y, por el otro lado, analizar si están *dimensionadas* con relación a la capacidad de gestión del grupo emprendedor.

Dado que existe una *tendencia a sobredimensionar* las metas, cualquier evaluador estará muy atento a esta cuestión. Recordemos: es preferible un Proyecto acotado en sus metas (realista) que uno que cree muchas expectativas y fracase a mitad de camino.

Los proyectos que buscan solucionar *todos* los problemas son, casi seguro, expresiones de buenos deseos con pocas posibilidades de éxito. Cuando la capacidad del grupo es limitada es mejor, por caso, hacer diez proyectos sucesivos que intentar hacer uno diez veces más grande con muchas más complicaciones y con enormes posibilidades de fracaso.

Dicho de otra manera:

Las metas deben estar a la medida de quienes ejecutan las acciones

Un Proyecto es una serie de acciones acotadas que provocan un impacto determinado y acotado, una *revolución* es otra cosa.

A veces, pareciera que prima la opinión que con un Proyecto no realizamos todo; es verdad, es así. Pero lo concretado tiene un fin en si mismo y ha provocado el cambio buscado. Es muy probable que un Proyecto no cambie la *sociedad*, pero puede contribuir a modificar la *historia* de algunas personas.

Entonces, las metas formuladas *deben* ser las que podamos cumplir, ni más ni menos.

Otra cuestión importante con respecto a las *metas* es que éstas tienen que guardar relación con las posibilidades de *mantenimiento* del *emprendimiento* pues, a veces, éstas son muy mayores a la capacidad de darles continuidad. Por caso, podemos construir mil metros cuadrados de invernadero pero el grupo no tendrá capacidad de mantenerlo productivo y sólo empleará una parte del mismo desaprovechando el resto. También es posible lograr edificar un salón de usos múltiples que casi nadie utilizará pues en esa comunidad es preferido un centro cívico y polideportivo ya existente.

Es decir, las metas deben responder al diagnóstico que hemos efectuado, a la capacidad de financiamiento y a las posibilidades de mantener activo el emprendimiento. Cualquier distorsión, aunque no sea evidente, es por lo menos una grave falencia ética sobre todo en contextos donde son muchas las necesidades de muchos.²²

4. LOCALIZACIÓN

En este apartado corresponde efectuar una breve descripción del lugar, pueblo, ciudad o región donde se desarrollará el Proyecto. Puede ser una sección de un Ministerio o un Municipio, un barrio, un servicio hospitalario, el Departamento escenografía en un teatro, en una de las sedes partidarias, etcétera. Si es, por caso, un *sector* encuadrado dentro de una organización institucional más abarcativa es oportuno también describir a grandes rasgos esa otra instancia. En otras palabras, un Proyecto para mejora la Biblioteca de una escuela debe incluir, de alguna manera, el contexto institucional donde se desarrollará.

Dicha descripción es conveniente que esté enmarcada dentro de una caracterización local, regional o provincial y una general que describa el país. Esto último tendrá mayor relevancia cuando el Proyecto deba ser presentado a nivel

22 Rojo Vivot, Alejandro. Ética y personas con discapacidad. Revista del Centro de Investigación y Acción Social (CIAS). Año XXXIV, N°345. Páginas 367 hasta 384. Buenos Aires, Argentina. Agosto de 1.985.

nacional o internacional. Y siempre recordemos que “un hecho carente de importancia intrínseca ha de adquirir mayor interés si ocurre en Singapur”.²³

Se debe elegir los mejores indicadores que sinteticen la situación local como, por ejemplo, población, aspectos económicos, sociales, educacionales, salud, culturales, infraestructura, etcétera.

Al efectuar la descripción se tendrá siempre presente el objetivo del Proyecto, pues la misma debe guardar relación -de una manera o de otra- con el tipo de proyecto que se presente y evitar los detalles que no agregan aspectos relevantes. La coherencia entre las distintas partes de un Proyecto es un aspecto principal para el éxito de las iniciativas y una cuestión que el evaluador justificará como uno de los asuntos determinantes.

Cuando no existan datos estadísticos o como complemento de los mismos se puede incluir comentarios de informantes claves, por ejemplo, autoridades comunales, asistentes sociales, docentes, vecinos calificados, antiguos asociados, etcétera. También se pueden recurrir a textos ya existentes inclusive los publicados en diarios y revistas.

Recuérdese que el *lector externo* no tiene por qué conocer la localización ni el país, por lo que, hasta para el más neófito, la descripción debe ser suficientemente ilustrativa, inclusive de las circunstancias particulares.

Asimismo téngase en cuenta que, por lo general, las agencias que brindan financiamiento se encuentran en países altamente desarrollados con realidades totalmente distintas a las de la Región y que les es dificultoso imaginarse algunos aspectos particulares, característicos de la situación muchas veces sumamente contradictoria.

El último comentario, frecuentemente, también es especialmente válido cuando el Proyecto se prevé para una zona remota a la capital de un país y se solicita el financiamiento a un organismo nacional.

Cuando el Proyecto es presentado únicamente en forma interna, el énfasis deberá focalizarse en cuestiones que se consideren atinentes en este aspecto.

Sin entrar en detalles, pues habrá que analizarlos en cada caso en particular, pongamos el ejemplo de la Biblioteca: por lo menos la ubicaremos espacialmente (planos) y algún otro indicador que le permita claramente al evaluador tener datos de dónde se realizará el Proyecto. Este apartado está estrechamente relacionado con las demás preguntas, entonces es conveniente incluir datos que serán utilizados o confrontados al evaluar su desarrollo y su pertinente impacto.

23 Masterman, J.C. Tragedia en Oxford. EMECÉ. Página 84. Buenos Aires, Argentina. 1954.

Si el Proyecto consiste en construir una Sala de Usos Múltiples (SUM), es pertinente indicar los espacios similares que podrían existir en la misma localidad.

Nuestra experiencia, luego de haber evaluado distintos proyectos de desarrollo, nos indica que hay una tendencia generalizada a extenderse en demasía al redactar la descripción de la localización.

Muchas veces la abundancia de datos confunde más de lo que informa.

Casi siempre alcanza y sobra para completar esta cuestión cuatro o cinco carillas bien escritas y uno o dos cuadros estadísticos completos y uno que otro mapa. A veces se puede agregar alguna foto o incluir más información en soporte magnético como en un disco compacto. Siempre habrá que tener en cuenta las posibilidades del grupo que impulsa la iniciativa y los costes que conlleva cualquier agregado o complemento.

Si se presenta así de por seguro que el evaluador se los agradecerá y ello es un muy buen paso en el camino para la obtención de la aprobación.

En el caso en que la agencia o funcionario considere necesario mayores datos, los solicitará oportunamente. Esto último es mejor que presentar un proyecto de dificultosa lectura o de innecesario coste.

También recuérdese que siempre queda el recurso de adicionar información al Proyecto, pero se la incluirá como ANEXO.

En síntesis, en este apartado debe lograrse presentar un buen conjunto de *fotografías* y no intentar *proyectar una extensa película costumbrista* que ya en la mitad no se recuerda como comenzó.

5. DIAGNÓSTICO Y JUSTIFICACIÓN

Un diagnóstico es una apreciación de la realidad que se realiza en base a determinados datos que indican qué es lo que está sucediendo y que puede producirse de continuar esa situación. Por ejemplo, en un pequeño pueblo cerró la única fábrica que empleaba a una parte importante de la población ya que el resto trabaja en el Municipio, la escuela, el hospital y en el comercio que incluye tres hoteles destinados a los que realizan baños termales en la localidad.

También se incluirá información como la referida a las condiciones generales de la población y los recursos e infraestructura existentes como, por caso, cantidad de alumnos, número de empleados y desempleados, especificación de los profesionales, técnicos y docentes, locales disponibles, organización comunitaria, etcétera.

Asimismo se pueden indicar experiencias de gestión por proyectos, emprendimientos cívicos, políticas públicas, etcétera.

Otro ejemplo. En una ciudad de 35.000 habitantes se proyecta crear un segundo coro de adultos cuyo repertorio será exclusivamente folclórico universal. Entonces habrá que especificar aspectos culturales, relación con otras localidades, tradiciones propias, existencia de docentes especializados en la enseñanza de la música, institutos educativos de todos los niveles, antecedentes en la materia, política atinente de las autoridades municipales, comercios e industrias con interés de financiar el desarrollo cultural, grupos de servicios que podrían gestionar el financiamiento permanente, etcétera.

En otras palabras, del diagnóstico deben surgir los *problemas* y las *capacidades* instaladas; desde luego que ambas referidas, de alguna manera, a las características del Proyecto.

Por ejemplo, si el Proyecto está referido a la puesta en funcionamiento de una panadería para generar algunos puestos de trabajo para los recientemente desempleados, habrá que incluir cuestiones como cantidad de turistas, estacionalidad o no de la actividad, la existencia o no en la localidad de otras panaderías, las características del comercio, la proximidad o no de otras poblaciones que podrían ser abastecidas, etcétera.

Si el Proyecto es un curso sobre elementos básicos de administración y contabilidad para pequeños comerciantes de un pueblo rural de 1.000 habitantes, será interesante describir por un lado, el perfil poblacional en aspectos como, cantidad por grupos de edad (niños, jóvenes, adultos, ancianos), nivel de estudios alcanzados de los que trabajan en el comercio y, por el otro, espacios adecuados para desarrollar las actividades, dificultades detectadas por falta de capacitación, etcétera.

Las posibilidades de recolección de los datos son muy amplias y dispares; en algunos casos pueden existir censos, estadísticas educativas, registros de usuarios de bibliotecas, etcétera y, en otros habrá que elaborarlos como, por ejemplo a través de entrevistas, realizando una encuesta, etcétera.

Cada vez que sea posible es conveniente, por lo menos, hacer referencias al tipo de expectativas, a la capacidad ociosa y al potencial existente. Por ejemplo, la mayoría de los comerciantes consultados expresaron espontáneamente su interés por capacitarse en cuestiones de aplicación inmediata, el centro vecinal cuenta con un salón de usos múltiples que los fines de semana nadie emplea, en el pueblo vive un profesional contable jubilado dispuesto a dictar cursos y la escuela certificará la aprobación de los exámenes.

Desde luego que del diagnóstico pueden surgir varios problemas, casi siempre de distinta magnitud y entidad. De suceder lo antedicho es oportuno

encontrar la manera de señalar la prioridad de los mismos, la capacidad de resolverlos, si existen otras iniciativas de desarrollo, etcétera.

En este apartado también se expondrán las razones del Proyecto.

Se puede emplear como técnica lo que, en definitiva, será una fundamentación directa del Proyecto, por ejemplo:

La fabricación de circuitos integrados es parte de la industria dinámica, está altamente tecnificada y responde a un amplio mercado que actualmente y en el futuro tiende a expandirse.

O presentar una serie de hipótesis alternativas, por ejemplo:

- ensamblado de acumuladores eléctricos
- armado de sombrillas y paraguas
- fábrica de bloques para la construcción

y se anotan los pro y contras de cada una, se las compara y luego se las va desechando con su correspondiente fundamentación hasta optar por la variante final que será la que conformará el proyecto.

Por ejemplo:

CUADRO N° 4

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

ALTERNATIVAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Ensamblado de acumuladores eléctricos.	Grandes posibilidades de comercialización. Ahorro de divisas para el país.	Necesidad de mayor capital inicial. Contaminación ambiental.
Armado de sombrillas y paraguas.	Tecnología simplificada.	Saturación del mercado. Alta competencia internacional.

Fábrica de bloques para la construcción.	Mano de obra intensiva. Emplea recursos naturales locales.	Menor valor agregado y mayor incidencia del coste del flete.
------------------------------------------	------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------

Como se puede observar, hemos incluido diferentes criterios como, por ejemplo, los económicos, los sociales y los comerciales con el objeto de *graficar* que la mayoría de los problemas a resolver son pluricausales y el orden de las prioridades influye en mucho en la toma de decisión.

El primer caso, aunque es alentador pues es posible la venta de los productos hace falta un gran aporte de capital y se afectará al ambiente. Esto último será decisivo.

El segundo caso, aunque de sencilla aplicación se prevé serias dificultades de comercialización. De solucionarse o no esto último dependerá la factibilidad del Proyecto.

El tercer caso es alentador pues implicará más cantidad de beneficiarios directos, aunque generen menos ingresos económicos que la primera alternativa.

Entonces, una vez confrontadas las distintas alternativas se puede analizar los resultados en relación con, por ejemplo, el grupo al que está destinada la iniciativa:

- operarios recientemente despedidos que han cobrado sus respectivas indemnizaciones
- jóvenes sin experiencia laboral y estudios primarios incompletos

Entonces, por caso, al primer grupo se les podría proponer asociarse, reunir los fondos recibidos por los despidos e involucrarse en un proyecto de ensamblado de acumuladores eléctricos y al segundo grupo se les podría alentar a formular un proyecto para la obtención del capital suficiente para acondicionar un galpón sin uso y la compra de los elementos para la construcción de los encofrados y de los primeros insumos.

Desde luego que para los objetivos asociados se empleará un mecanismo similar, donde se señalarán las ventajas y desventajas de cada uno a los efectos de contrastarlos cuando se tome la decisión definitiva.

Recuérdese que los comentarios aquí vertidos son sólo a título de ejemplo y que las disyuntivas frecuentemente son más complejas por la cantidad de elementos que intervienen y las consecuencias que pueden significar el favorecer una alternativa sobre la otra. Pero también es oportuno insistir en que el método

de confrontar distintas propuestas nos permite, por lo menos, contar con mayores fundamentos al tomar la decisión.

Por otro lado es conveniente dejar expresamente establecido que, si una vez puesto en funcionamiento el Proyecto éste tendrá la posibilidad de generar recursos suficientes para mantenerse por si solo y -si es posible- que servirá de base para posteriores extensiones como, por ejemplo, creando nuevas fuentes de trabajo.

Si es un proyecto deficitario deberá aclararse de donde surgirán los fondos necesarios para su mantenimiento.

En cualquiera de los dos casos los detalles se incluirán en el apartado Factibilidad.

Asimismo es importante poner especial énfasis en destacar, cuando corresponda, si el Proyecto coadyuvará a consolidar un Programa más amplio, cambios comunitarios, modificaciones institucionales, etcétera.

A nuestro entender este apartado es quizá uno de los aspectos más importantes de un proyecto pues, de ser correcta la justificación (es decir convincente), lo demás *es como* la añadidura y puede mejorarse.

Pero, entiéndase bien que, no basta con que el redactor del proyecto crea que es lo mejor y más necesario; es importante que el evaluador comparta ese criterio, por lo que la presentación debe estar desarrollada en ese sentido.

Muchas veces, al elaborar la justificación se apela más a argumentos emotivos u originados en la *voluntad de hacer* sin tener en cuenta la practicidad o la oportunidad.

Para nada desdeñamos lo emotivo y aún más, a nuestro entender debe incluirse una fundamentación ética (por ejemplo el derecho a la vida independiente, al trabajo, al acceso a las manifestaciones culturales, etcétera). Pero es fundamental que la justificación se estructure con argumentos objetivos como, por ejemplo: demanda no satisfecha en el mercado del producto que se desea fabricar, conveniencia de la operatoria por los costes finales, factibilidad de comercialización, ventajas de una biblioteca eficiente, etcétera.

Entiéndase bien, no estamos afirmando que un grupo de argumentos son más válidos que los otros, sino que la fuerza del racionamiento radica en el justo equilibrio de ambos y siempre, siempre, recordando quienes serán los posibles evaluadores.

En síntesis, se deberá justificar la viabilidad del proyecto, por un lado: justipreciando las reales posibilidades de, por ejemplo, los recursos humanos, costes, comercialización, etcétera y, por otro lado, explicitando la fundamentación ética, ideológica, etcétera que, sin duda, debe ser el motor de todo nuestro accionar.

Recuérdese que estamos tratando de obtener, de una agencia especializada, de un superior jerárquico, etcétera, importantes recursos financieros para un proyecto de desarrollo y no organizando una colecta pública apelando a la conmiseración o explicando una iniciativa a los que concuerdan con la misma.

Quizá llame la atención la reiteración y el énfasis de lo antedicho, pero hemos tenido oportunidad de observar, en distintos países, a instituciones emplear importantes sumas de dinero en proyectos que, desde el punto de vista de racionalidad de la inversión no resistían el menor análisis. Esto es particularmente notorio en épocas pre electorales donde se publicitan y ejecutan programas de ayuda financiera que luego nadie evalúa.

Malgastar los escasos recursos de difícil obtención y cuando las necesidades son ingentes, es inmoral aunque la inversión se haya efectuado aduciendo valores éticos.

Esto último es un claro ejemplo del por qué los líderes deben capacitarse en estos aspectos técnicos para conducir a las agrupaciones al logro de sus objetivos a través de sendas más racionales, empleando estrategias científicamente estructuradas, evitando a toda costa la priorización de su plan de acción de forma incoherente con su situación local y la limitada obtención de recursos humanos y financieros.

6. BENEFICIARIOS

Todo Proyecto está destinado a producir cambios; habrá siempre beneficiarios próximos y otros lejanos.

En otras palabras, es importante tener presente que:

- *Beneficiarios directos*: son aquellos en quienes está focalizado el impacto. Por ejemplo, las 30 personas que consiguieron trabajo en fabricación de baldosas.
- *Beneficiarios indirectos*: son quienes, de alguna manera, mejoran en algo por la ejecución del Proyecto. Por ejemplo, los habitantes de la localidad que pueden acceder a baldosas a un precio más accesible pues el coste por flete tiene menor incidencia.

Al dimensionar un Proyecto hay que tener en cuenta tanto a los beneficiarios directos como a los indirectos; el coste de inversión dividido la cantidad de beneficiarios es un buen indicador del impacto del Proyecto y de lo que el mismo significa. Por ejemplo, para la construcción de un galpón y la adquisición de las maquinarias y herramientas necesarias hace falta U\$S 5.000 y la iniciativa beneficiará a 10 personas desempleadas; entonces una primera conclusión aproximada es que cada *solución laboral* necesita U\$S 500 por única vez. Si podemos evaluar el ahorro u otros beneficios que lograrán los clientes del taller obtendremos una más acertada medida de la relación coste/beneficio.

Insistimos, en muchas circunstancias, la comparación de las diversas alternativas según sus respectivos resultados de la relación coste/beneficio es un método principal para la toma de decisión.

Cabe agregar que, por lo general, este tipo de cálculos se desarrolla en el apartado Evaluación Económica. En esta oportunidad lo incluimos como parte de la explicación de la incidencia del número de beneficiarios directos y su relación con la inversión total.

A manera de ejemplo presentamos el siguiente ordenamiento.

CUADRO N°5

ANÁLISIS SEGÚN EL COSTE/BENEFICIO

ALTERNATIVAS	COSTES	BENEFICIARIOS	RELACIÓN	PRIORIDAD
Ensamblado de acumuladores eléctricos.	U\$S 50.000	16	3.125	3
Armado de sombrillas y paraguas.	U\$S 11.000	8	1.375	2
Fábrica de bloques para la construcción.	U\$S 10.000	12	769	1

En este cuadro logramos visualizar lo relativo de la cantidad de beneficiarios según la inversión que significa llevar adelante cada uno de los proyectos. Insistimos, este es uno de los criterios que se emplea para evaluar y que es muy importante pero no el único ni el que siempre prevalece.

En algunas oportunidades se busca *aumentar* la cantidad de beneficiarios a los efectos de hacer descender la relación coste/beneficio logrando, sobre todo, distorsionar el Proyecto. En ese sentido tengamos presente que, por caso, la cantidad de beneficiarios directos surge, entre otras de la capacidad de producción y las posibilidades de las pertinentes ventas. En el Cuadro que presentamos a continuación se puede observar claramente que, a veces, debe adecuarse la cantidad de beneficiarios directos a la capacidad efectiva de comercialización de la producción pues, el continuo incremento de productos en depósito, por no tener capacidad suficiente de venta, es un muy buen camino para el fracaso.

CUADRO N°6

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNIDADES

ALTERNATIVAS	PRODUCCIÓN MENSUAL POR BENEFICIARIO	BENEFICIARIOS	PRODUCCIÓN	VENTAS PROMEDIO MENSUALES
Ensamblado de acumuladores eléctricos.	260	16	4.160	3.700
Armado de sombrillas y paraguas.	430	8	3.440	3.400
Fábrica de bloques para la construcción.	520	12	6.240	6.235

A veces, los beneficiarios indirectos pueden recibir distintos niveles de impacto del Proyecto, lo que se hace más compleja su medición; en ese caso, muchas veces, se opta por algún tipo de estimación, con el mayor rigor posible. Por ejemplo, una pequeña represa para regadío mejorará la producción rural de 18 parcelas familiares y contribuirá a controlar las inundaciones en la comarca donde viven muy dispersas un total de 150 familias. También garantizará el tránsito vehicular regional durante todo el año. Los fondos públicos que fre-

cuentemente se empleaban para asistir a los damnificados por las crecidas del río se utilizarán en la construcción de una sala de primeros auxilios para todos los habitantes.

Otro aspecto importante que, con cierta asiduidad es soslayado, es el referido a la elección de los beneficiarios.

Básicamente existen varias posibilidades:

- Únicamente se explicita el perfil.
- Son los mismos que elaboran el Proyecto.

Las dos opciones son válidas pero, muchas veces, cuando es la segunda se busca disimular u ocultar la situación. Por caso, elaborar un proyecto para lograr el auto empleo es muy válido como lo es también uno que favorecerá la generación de recursos económicos al impulsor y su familia o a veinte vecinos. La cuestión está en que lo antedicho esté claramente mencionado y no, por caso, *escondido* en solamente argumentos generales sobre la desocupación y sus alternativas de solución.

A veces, en la evaluación es posible engañar una vez, la segunda es mucho más difícil; a la comunidad de pertenencia es casi imposible mentirle y sostener la falsedad. También existen las posturas *triumfalistas* que se asientan en continuos *triumfos* aún en los que lejos están de serlos. Al respecto, el genial Premio Nobel de Literatura (1998), José Saramago, apuntó: “En las tres horas y media que duró la caminata, y a pesar de algunos breves descansos, avanzaron más de diecisiete kilómetros. Éste fue el número finalmente apuntado por el comandante del pelotón después de un vivo intercambio de palabras con el cornaca subhro, que consideraba que no habían sido tantos y que no merecía la pena engañarse a uno mismo. El comandante pensaba que sí, que era estimulante para los hombres, Qué importancia tiene que hayamos andado sólo catorce, los tres que faltan los recorreremos mañana y al final verás que todo se acaba ajustando. El cornaca desistió de convencerlo, era lo mejor que podía hacer, pensó, aunque sus cuentas falsas prevalezcan, eso no alterará la realidad de los kilómetros que realmente hayamos recorrido, no discutas con quien manda, subhro, aprende a vivir”.²⁴

24 Saramago, José. El viaje del elefante. Alfaguara. Páginas 51 y 52. Buenos aires, Argentina. Noviembre de 2008.

7. EL PROYECTO

En este apartado del documento se explicarán, taxativa y claramente, todas las acciones que se han previsto realizar para alcanzar el objetivo ya definido. Debe existir un plan de trabajo con el suficiente detalle que permita comprender claramente qué se realizará, en qué tiempo, quienes lo concretarán y qué recursos se necesitarán. La subdivisión en etapas, tareas, pasos, etcétera facilita en mucho la organización de lo que se a de emprender.

Es el punto neurálgico de toda la documentación que se presente para solicitar financiamiento.

Una vez más insistimos aquí en que, en todo momento, debe tratarse de ser precisos y concretos.

Debe tenerse especial cuidado en incluir todas las acciones que se desean llevar a cabo ya que, una vez aprobado el proyecto será muy difícil e inconveniente modificar o agregar elementos.

De ser posible, las acciones deben mensurarse, es decir cuantificarse, por ejemplo: si es un seminario de capacitación, se anotarán la cantidad de participantes, horas cátedra, temarios, materiales de consumo (papel, toner, cartuchos para las impresoras, sobres, etcétera); si es el montaje de un taller se especificará el equipamiento, insumos (herramientas, etcétera), instalaciones, etcétera y si es informatizar la biblioteca de una institución, anotaremos los equipos y programas a comprar.

Algunos proyectos serán más difíciles de detallar o algunas cuestiones serán imprevisibles como, por caso, una propuesta de investigación científica sobre las consecuencia de determinados factores en personas portadoras del SIDA. En todos los casos hay que señalarlas con la mayor especificidad posible, incluyendo las eventuales derivaciones originadas por la misma ejecución de la propuesta.

Es conveniente presentar a las acciones agrupadas en, por ejemplo, subprogramas, rubros, categorías de inversiones (recursos humanos, administración, obras, equipamiento, etcétera). Entendiendo por subprograma a las partes que componen un programa de acción, por rubros los renglones integrantes de un todo no necesariamente articulado internamente, por categorías de inversión la desagregación usualmente empleada en los presupuestos.

Si algunas o todas las acciones previstas son difíciles de cuantificar de manera precisa, deberán buscarse parámetros mensurables (medibles) y presentar claramente las categorías en que se invertirán, como por ejemplo: contratos personales, viáticos, gastos de movilidad, etcétera.

Uno de los casos más frecuentes de Proyectos de complicada elaboración en la especificidad de las acciones previstas es cuando se designa a un técnico

extensionista, promotor de la comunidad o, por ejemplo, alguien dedicado a las relaciones públicas. Si se presenta una oportunidad de este tipo se puede aclarar las misiones y funciones, el radio de acción, etcétera. Un Proyecto, por ejemplo, cuyos objetivos están relacionados con algún aspecto del proceso de rehabilitación de la drogadependencia tendrá, muy posiblemente, ciertas cuestiones que hasta podrán modificarse sustancialmente según la evolución de los involucrados; entonces habrá que buscar un diseño específico en tal sentido y fundamentarlo debidamente. Esto es muy distinto a la improvisación.

Hay proyectos que se realizan a **fondo perdido**, pues son actividades que se realizan gratuitamente y que no se busca un **recupero** aunque el mismo podría ser posible. Por caso, en saneamiento de una laguna urbana altamente contaminada que se lleva adelante a través de un grupo de voluntarios con la conducción de un especialista contratado. En estos casos es conveniente, al menos **valorizar** el trabajo voluntario y su coste incluirlo como un aporte propio.

Por lo menos en los proyectos de producción o servicios, también es necesario detallar los costes operativos una vez que el emprendimiento fue *puesto en marcha*. Por caso, los costes operativos de una panificadora serán, por lo menos:

- insumos (harina, sal, leudante, azúcar, etcétera),
- servicios (electricidad, gas y agua),
- sueldos y *cargas sociales* (aportes patronales, seguros, etcétera),
- alquiler,
- impuestos.

Entonces, hay que calcular cuánto de los insumos son necesarios y el tiempo que demanda el producir un kilo de pan y cual es su **coste**. A ese valor hay que sumarle proporcionalmente los otros gastos ya indicados y los originados de la comercialización como pueden ser el envoltorio, la refrigeración, la distribución, etcétera. En algunos casos, habrá que incluir desechos, posibilidades de reciclaje, etcétera. Así tendremos una aproximación bastante certera de los costes.

En resumen, necesitamos información sobre el valor unitario de cada componente y en que proporción se **integra** en cada producto.

En muchos casos es conveniente confeccionar una planilla a los efectos de *visualizar* claramente la información obtenida y que no falte o se repita algún dato. Por ejemplo.

CUADRO N° 7

PRODUCCIÓN DE UNA FÁBRICA DE PAN

RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTE UNITARIO	COSTE TOTAL
<u>Insumos</u> Harina Sal Levadura				
<u>Personal</u> Sueldos Aportes Seguro Horas extras				
<u>Servicios</u> Electricidad Agua Gas				
<u>Gastos Fijos</u> Alquiler Tasas				

Al sumar todas las ventas de un período obtenemos las **entradas brutas** que no pueden ser confundidas con la **ganancia** pues para obtener ésta hay que restarle los costes.

Entonces,

- *Entradas brutas*: total de lo facturado.
- *Ganancias*: total de lo facturado menos los costes.

Y también recordemos que:

- *Costes*: gastos fijos + gastos operativos + % de depreciación de los bienes + gastos financieros u otros.

Al agregarle el *margen de ganancia* a los costes, obtenemos el *precio del producto*.

El precio resultante debe ser analizado bajo la perspectiva ¿lo podremos vender a ese valor? ¿cuántas personas podrán comprarlo? ¿a cuánto es vendido en otras panaderías?

Después hay que señalar la capacidad de producción y la capacidad de venta. Y, desde luego, determinar el nivel de rentabilidad.

Otra cuestión primordial en la operatoria de un Proyecto, como en cualquier trabajo, es el control de calidad. El mismo debe ser sistemático y oportuno a los efectos de corregir cualquier anomalía.

El sostener el nivel de calidad debe ser una prioridad pues es fundamental para mantener a los clientes y captar nuevos. Además, la constante o creciente calidad del servicio también es un excelente indicador para quienes financian proyectos de este tipo pues está señalando, entre otras, que están dadas las condiciones técnicas y culturales para el desarrollo sustentable. La improvisación a veces resulta en lo inmediato, pero siempre es nefasta a mediano plazo.

Con los elementos antedichos podemos formular un plan de negocios y estimar si el Proyecto de Inversión tiene sentido.

Cuando el Proyecto es netamente social, por caso, apoyo escolar a niños de muy bajos recursos económicos, realización de actividades de expresión cultural con jóvenes desempleados, etcétera también pueden hacerse los cálculos antedichos a los efectos de una más acabada elaboración y evaluación.

Otra cuestión principal de todo Proyecto es *quienes* serán los beneficiarios directos, es decir, los individuos que recibirán primordialmente el impacto de las acciones. Por ejemplo, la puesta en funcionamiento de una tintorería industrial en primer lugar beneficiará a quienes consigan generar ingresos gracias a esta iniciativa.

Los criterios de selección de los beneficiarios directos son muy variados y dispares como, por caso:

- Estén ya capacitados.
- Sean miembros de un grupo determinado.
- Sean desempleados.
- Pertenezcan a una minoría social.
- Tengan capacidad de hacer un aporte de capital inicial.

Los criterios y sus variaciones pueden ser casi infinitos: mujeres jóvenes desempleadas y habitantes del Barrio “La Floresta” o adultos desempleados y que asistan regularmente a unos oficios religiosos determinados, adolescentes en proceso de rehabilitación de la drogadependencia, empleados de un sector de un municipio, población afectada por la contaminación de una laguna que les proveía el agua para el consumo humano, etcétera.

A nuestro entender los criterios deben ser explícitos y formar parte del Proyecto a los efectos de lograr la mayor transparencia posible en este aspecto.

De la misma manera que hemos señalado que, en algunas oportunidades, se realizan prácticas corruptas, desleales, arbitrarias, etcétera para aprobar proyectos, sobre todo cuando es con dineros públicos, también son bastantes asiduos los mismos mecanismos para la designación de los beneficiarios directos. Con sólo revisar la nómina de beneficiarios, a veces, podemos encontrar parientes y amigos de quienes prepararon el Proyecto para “el bien de la comunidad” y parientes y amigos de quienes intervinieron en la aprobación del Proyecto financiado con recursos administrados por el Estado, para “el bien de la comunidad”.

Dicho de otra manera, lamentablemente, cuando priman las conductas clientelistas es más alta la corrupción en la selección arbitraria de los beneficiarios directos que en el otorgamiento de los fondos.

Otra cuestión. Todo Proyecto en sí debe tender a modificar, aunque sea parcialmente, lo indicado en el diagnóstico y debe ser coherente con el objetivo y los principios sustentados en la justificación.

Esto último, que aparentemente es una perogrullada, es uno de los errores más comunes en muchos de los proyectos de desarrollo que hemos evaluado. Esta situación se denomina **inconsistencia interna** y es producto, en general, de la falta de claridad de quien ha redactado el documento por el cual solicita el financiamiento.

A veces se confunde un proyecto de desarrollo con la adición de sus distintos componentes sin cuidar su lógica correspondencia o en ciertas oportunidades, son distintas las personas que elaboran cada parte del Proyecto sin ninguna comunicación entre ellas y nadie asume la responsabilidad de su lectura integral.

Además es conveniente, al concluir la tarea de redacción, dar a leer el documento a algún especialista externo al grupo elaborador para obtener así un análisis técnico desde una perspectiva distinta pues, por lo general, somos poco críticos de nuestra propia producción.

También debe tenerse muy en cuenta el dimensionamiento del Proyecto. Nuestra experiencia nos indica que es frecuente el sobredimensionamiento, pues es común no plantearnos aspectos como por ejemplo: el mantenimiento de las instalaciones, la relación entre la producción y la demanda de un determinado bien, el coste del servicio y la capacidad de la población para afrontar los aranceles que se establecerán, etcétera.

Afirmamos esto último alarmados por los muchos centros de producción o servicios que funcionan con una tasa de subempleo superior o igual al 50%,

con la lógica consecuencia de incremento en los costes por la incidencia de los gastos fijos desproporcionadamente distribuidos.

Los *elefantes blancos* son productos de inadecuadas planificaciones o de los que irracionalmente encaran acciones, motivados únicamente *por la voluntad de hacer*, sin medir las consecuencias de su, aparentemente, *bien intencionada* iniciativa.

Estas situaciones las hemos observado en muchos países latinoamericanos, que son precisamente las regiones que más necesitan mejorar las condiciones generales y señalamos que esas instalaciones no fueron siempre concretadas por funcionarios demagogos sino que, muchas veces, son el resultado del accionar de dirigentes comunitarios, profesionales, etcétera.

En otras oportunidades, al elaborar el Proyecto se reducen las acciones necesarias o se *bajan* los costes (valores unitarios), por temor a no obtener el financiamiento total.

Con respecto a lo recién mencionado sugerimos no efectuar *recortes* antes de recibir esa recomendación por parte del posible agente financiero, pues podemos estar proyectando de manera incompleta algo que podríamos haber previsto en forma acabada: además, es muy cierto que *para recortar siempre hay tiempo*.

Recuérdese que la descripción del Proyecto es el meollo del documento por el cual es factible acceder a un subsidio que nos permita romper el círculo vicioso de no poder hacer por no tener.

Reiteramos que, esta parte del Proyecto debe estar elaborada de tal manera que el lector externo, aún siendo un neófito, por ejemplo en talleres electrónicos, comprenda cabalmente la razón de cada acción y su relación con el Proyecto en forma global. La claridad es la mitad del camino entre la solicitud y el otorgamiento.

8. LOS CRONOGRAMAS

El cronograma es la especificación de las acciones en un periodo determinado. En nuestro caso es el tiempo en que se desarrollará el Proyecto.

Aquí simplemente se anotarán las distintas acciones de tal manera que al lector le quede claro qué se requiere primero y qué después (o todo a la vez) y cuándo concluye. Desde luego que el cronograma ordena en el tiempo a las acciones pero guardando algún criterio lógico como, por caso, antes de realizar los pozos habrá que haber adquirido las palas, después de realizar la zanja se colocarán los caños, etcétera.

Algunos proyectos prevén el acopio, es decir la adquisición anticipada de parte o todos los materiales. Los argumentos a favor de esta estrategia son, por caso, lograr mejores condiciones de compra, abaratar el flete, reducir los costes de transferencias y administrativos propios del financiamiento fraccionado, obtener la garantía que los elementos estarán localmente disponibles en el momento necesario, etcétera y algunas de las razones en contra son: gastos de almacenaje, pago de seguros o riesgo de pérdida o deterioro antes de emplearlos, inversión inicial desproporcionada a la ejecución sobre todo cuando el Proyecto no se ejecuta totalmente, etcétera.

El nivel de desagregación, tanto del período (por día, semana, mes, etcétera) como de las acciones, varía según los diversos requerimientos que se puedan plantear al respecto.

Nuestra sugerencia es que se presente discriminado por mes y por grandes rubros de inversión (equipamiento, obras, recursos humanos, etcétera). Si el Proyecto es muy corto se emplearán los días o semanas para ordenar las actividades.

Si se prevé que algunas de las tareas serán financiadas con aporte de la organización peticionante u otros fondos distintos a los requeridos, es conveniente especificarlo de alguna manera en el cronograma con el fin de demostrar como se realizó la previsión que garantizará la ejecución total del Proyecto.

Para resolver esta cuestión, básicamente, se puede presentar dos tipos de cronogramas:

- uno que incluya un cronograma por cada fuente de financiación, más un cronograma consolidado;
 - un solo cronograma general con diversas aperturas por origen de los fondos, incluyendo también una columna final de totales.
- Y cronogramas parciales, llegado el caso.

La experiencia nos indica que la tendencia es confeccionar cronogramas demasiado ajustados -muchas veces innecesariamente- que luego son de muy difícil cumplimiento.

Establecer un cronograma es muy útil pues nos ordena en el tiempo y permite luego poseer un elemento objetivo para la evaluación de la ejecución del Proyecto.

A continuación brindamos un esquema modelo elemental, reiterando que el posible agente financiero puede solicitar otros niveles de detalle.

CUADRO N° 8

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN Y NECESIDADES DE APORTES

CATEGORÍA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
ADMINISTRACIÓN	xxxxxxxxxx	Xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx
RECURSOS HUMANOS	xxxxxxxxxx	Xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx
CAPACITACIÓN			xxxxxxxxxx		
SUPERVISIÓN		Xxxxxxxxxxxx			
OPERARIOS		Xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx
EQUIPAMIENTO					
OBRA NUEVA		Xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	
REFACCIÓN					xxxxxxxxxx

9. PRESUPUESTO

En este apartado se incluye una desagregación del coste del Proyecto.

La información debe estar presentada de tal manera que permita al lector tener una idea acabada de en qué se va invertir.

Las distintas categorías se conformarán según el tipo de Proyectos de que se trate. En el cuadro ejemplo que más abajo exponemos, se puede apreciar un criterio para agrupar la inversión en distintos rubros.

En el caso de que el dinero solicitado sea para afrontar sólo algunos aspectos del Proyecto, es conveniente, a nuestro entender, especificar cuál será la otra fuente de financiación y qué aspectos cubrirá. Por ejemplo, el alquiler del edificio podrá ser atendido por la asociación o sindicato hasta que el taller esté en funcionamiento, generando sus propios recursos económicos.

En la mayoría de los emprendimientos productivos o de servicios es necesario establecer una inversión inicial en, por ejemplo, edificio o local, equipamiento (escritorios, mostradores, etcétera), maquinarias, herramientas, etcé-

tera. En otras palabras, es todo lo necesario financiar para que el Proyecto se pueda ejecutar.

En otros casos habrá un recurso existente como, por ejemplo, un grupo de actores busca el financiamiento para una puesta en escena de un trabajo de creación colectiva, en un teatro que fuera construido por esfuerzo propio hace varios años.

A este rubro es conveniente calcularle las respectivas vida útil pues, en algún momento habrá que reponerlos, repararlos, actualizarlos, etcétera. La depreciación debe ser incluida en el cálculo de rentabilidad pues, sino la depreciación económica de las actividades presentará una significativa falencia que, por lo menos en el mediano plazo, podrá significar la pérdida del capital de trabajo por no haber tomado oportunamente las provisiones del caso. Y siempre, todos los elementos perdurables adquiridos deben ser inventariados y los que se consumen al utilizarlos por lo menos registrado su uso. Esto contribuye a la adecuada administración y a la transparencia del accionar.

La transparencia en la ejecución de un Proyecto favorece su sustentabilidad.

En un Proyecto, como la realización de un entrenamiento civil ante catástrofes, por inversión inicial se entiende la compra de los elementos que servirán para la capacitación. Recordemos de diferenciar esto último de los insumos, costes fijos, sueldos, etcétera.

De ser necesario, en algunas oportunidades, es posible también solicitar el financiamiento para cubrir algunos gastos de funcionamiento iniciales. De no ser así debe quedar claramente establecido como se encarará esta situación dado que casi todos los emprendimientos productivos y de servicios requieren varios meses antes de producir superávit. Habrá otros proyectos que no generan ganancias así que necesitarán siempre del financiamiento para su sostenimiento. En ese caso mayor razón para dejar sentado explícitamente cómo se financiará. (Conocemos muchas administraciones estatales y privadas que adquirieron tecnología informática y después tuvieron dificultades de emplearla adecuadamente por falta de fondos para adquirir los insumos para las impresoras).

Siempre se debe indicar la fecha de la valorización del Proyecto y la equivalencia a alguna moneda de referencia.

Con respecto a esto último es importante destacar la conveniencia de que los montos figuren en la moneda del país donde se realizará el Proyecto y en alguna otra que podrá ser la que circula en donde está establecida la agencia financiera o, más simplemente, en dólares estadounidenses o, llegado el caso, en euros.

Estas consideraciones tienen especial gravitación sobre todo para países con altas tasas de inflación o economías con importantes niveles de imprevisión. Al respecto, en varios países hemos conocido proyectos que fracasaban por inadecuados manejos financieros ante bruscas fluctuaciones cambiarias, cuando las expectativas comerciales eran buenas.

Al efectuar el presupuesto en moneda extranjera deberán tenerse en cuenta algunos detalles que, por lo general, son olvidados:

- Toda la administración de los fondos tendrá que ser debidamente documentada, por lo general no se puede recurrir a mercados paralelos (*en negro*) para el cambio de las divisas, aún cuando éste sea más ventajoso.
- Los cheques o giros del exterior sufren un descuento al ser cambiados. Esta comisión bancaria debe estar prevista en los costes.
- Casi todas las monedas, inclusive el dólar estadounidense, tienen una depreciación por inflación. Esto se observa con más claridad en los Proyectos a largo plazo.

Es dable recordar que aquí se incluirá únicamente el coste de inversión, el coste financiero (comisiones, intereses bancarios, etcétera) e imprevistos (es recomendable hasta un 10% de la categoría), aunque a veces se puede agregar dinero para conformar el capital de giro inicial. También se estimará el aumento de precios por la inflación durante la ejecución del Proyecto que, por lo general se denomina escalamiento.

Cabe señalar que en países con altas tasas de inflación es muy oportuno estimar el coste total del Proyecto a una fecha determinada, sobre todo cuando pueden pasar varios meses hasta lograr su aprobación y recepción de los fondos. Con tasas de inflación debemos referirnos a valores constantes que pueden ser en moneda local actualizada o en alguna moneda relativamente estable.

No se anotará el coste operativo (mantenimiento, funcionamiento, insumos, etcétera), a menos que también se solicite fondos para cubrir ese aspecto.

Cabe destacar que los Proyectos de desarrollo deficitarios (que no se autofinancian con producción, venta, percepción por servicios, etcétera) o aquellos en la institución solicitante no se podrán hacer cargo por sí o por terceros, tienen más dificultades de obtener financiamiento y los recaudos que se toman son mayores. Es verdad que, en algunos caos, la correcta ejecución de proyectos sin recupero económico en áreas muy prioritarias como la protección del ambiente y de especies en peligro de extinción, la prevención del SIDA, la reinserción social de personas rehabilitadas de adicciones, el monitoreo de la transparencia en los poderes públicos, el bregar por el cumplimiento de los derechos humanos, etcétera, por lo general, acceden fluidamente al financiamiento específico.

Asimismo, en este apartado, se efectuará también un detalle de los *tiempos* en que se empleará el dinero (cronograma de inversión), de acuerdo con lo que se haya especificado en el cronograma de acciones. Más adelante incluimos un ejemplo en tal sentido.

Nuestra experiencia nos indica que, usualmente, se tiende a *bajar los costes* eliminando algunos aspectos importantes o subcosteando las acciones, con el objeto de *cerrar* el Proyecto en una cifra que se supone obtenible, olvidando que esos *recortes* pueden hacer peligrar la adecuada ejecución, una vez logrados los fondos.

Es evidente que es mucho más conveniente presentar un Proyecto de alcance reducido pero completo (integral) que uno amplio e incompleto. Cabe destacar que por incompleto entendemos que, una vez finalizado el financiamiento, el Proyecto no estará en condiciones de aplicarse.

Ejemplificamos estos últimos comentarios para lograr una mayor claridad en la exposición.

- Un Proyecto reducido y completo: construcción de un local de 10 metros por 12 metros, adquisición de todo el equipamiento previsto y la correspondiente capacitación laboral.
- Un Proyecto amplio e incompleto: construcción de un local de 15 metros por 18 metros, sin prever la compra de equipamiento necesario y la correspondiente capacitación laboral.

Supongamos que ambos proyectos tienen los mismos costes, salvo que el primero no requiere de nuevos fondos para comenzar la ejecución de las tareas propias del taller y el segundo necesita el concurso de otro financiamiento para concluir la etapa previa a la producción.

Con respecto a lo que denominamos aporte local valen las mismas consideraciones referidas al *recorte de los costes*. A veces se emplea ese recurso ficticio como *variable de ajuste* sin poseer la certeza de obtener esos fondos y eso es un claro rasgo de irresponsabilidad.

Aquí apelamos una vez más a la responsabilidad y sagacidad de los que elaboran proyectos y desde luego, a la de los que los evalúan.

El empleo inadecuado de los fondos o un Proyecto trunco por una mala planificación, no sólo desprestigiará a sus responsables directos sino también repercutirá negativamente, por extensión, en todos los que se empeñan en la Institución o grupo que lo haya presentado.

CUADRO N° 9

RESUPUESTO: INSTALACIÓN DE UN TALLER ELECTRÓNICO

CATEGORÍAS DE INVERSIÓN	MONEDA DEL PAÍS	US\$
<u>Administración</u>		
Insumos	3.200	
Viáticos	1.120	
Servicios	7.890	
Gastos generales	1.540	
Subtotal	13.750	
Imprevistos (10%)	1.375	
Total	15.125	4.321,43
<u>Recursos Humanos</u>		
Sueldos	245.000	
Seguros contra accidentes	13.200	
Subtotal	258.200	
Imprevistos (5%)	12.910	
Total	271.110	77.460,00
<u>Equipamiento</u>		
Herramientas	6.000	
Maquinarias	14.000	
Subtotal	20.000	
Imprevistos (1%)	200	
Total	20.200	5.771,43
<u>Obras</u>		
Ampliación	600.000	
Refacción	200.000	
Subtotal	800.000	
Imprevistos (10%)	80.000	
Total	880.000	251.428,57

Subtotal general	1.186.435	338.981,43
Escalamiento		
TOTAL		

Valores a la fecha de elaboración del Proyecto

Tipo de cambio: U\$S 1 = \$ 3,50 (moneda del país)

NOTA: el escalamiento se calcula según en mes en que se realizará la inversión.

CUADRO N° 10

CRONOGRAMA DE INVERSIÓN (EN U\$S)

CATEGORÍA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL
ADMINISTRACIÓN						
RECURSOS HUMANOS						
EQUIPAMIENTO						
OBRA NUEVA						
REFACCIÓN						
TOTAL						

Valores de la fecha de elaboración del Proyecto

Tipo de cambio: U\$S 1 = \$ 3,50 moneda del país.

Otro aspecto clave de la ejecución de un Proyecto es el sistema contable que se empleará. El detallarlo en la propuesta contribuye en mucho a su aprobación.

También es muy oportuno identificar claramente cómo se realizará la rendición de cuentas que, desde luego, debe cumplir con todos los requisitos legales que existan más, llegado el caso, los que exijan quienes aprobaron el Proyecto.

Una vez más reiteramos la necesidad de contar con la capacidad de tener registros completos y confiables que contribuyan a la transparencia de la gestión. Esta cuestión, bastante desdeñada en la Región, es un aspecto que se incluye en lo que denominamos las condiciones culturales para el desarrollo.

El estar en capacidad de rendir cuentas en forma fehaciente debe ser un valor cultural predominante.

En algunos casos se puede recurrir a un control externo de las inversiones y gastos como una medida adicional a lo estipulado básicamente. Los grupos institucionalmente organizados, por lo general, cuentan con un revisor de cuentas y deben lograr un balance efectuado por un profesional con matrícula habilitado a tal efecto. Cuando son fondos públicos el Estado estipula sus propios requisitos. En todos los casos deben averiguarse previamente todos los procedimientos y documentos que se deben cumplir para completar una adecuada rendición de cuentas.

Asimismo, cada vez que sea necesario, es muy oportuno que se incluya con la contribución financiera la asistencia técnica en administración y rendición de los fondos y, llegado el caso, se prevea el financiamiento de quién será el responsable de esta cuestión.

A veces, las agencias financiadoras estipulan la devolución de los fondos asignados. Los reembolsos son pactados previamente lo mismo si se incluye alguna tasa de interés. En este sentido, antes de aceptar el financiamiento debe estudiarse atentamente la capacidad de devolución en tiempo y forma. En caso contrario habrá que seguir buscando otras alternativas.

En algunas oportunidades se exigen garantías sobre los fondos otorgados; esta cuestión generalmente se resuelve efectuando una prenda o hipoteca sobre los elementos adquiridos a favor de quien entregó los recursos económicos. En ese caso también habrá que incluir el coste de la prenda o hipoteca en el coste total del Proyecto y tenerla muy en cuenta para el análisis de rentabilidad. Cuando el financiador es una entidad crediticia habrá que evaluar muy detenidamente la tasa a pactarse, sobre todo si es variable, dada la imprevisibilidad generalizada en la Región.

En definitiva, de lo que se trata es de lograr la mayor transparencia en el empleo de los recursos y que quede claramente especificado la racionalidad de su uso. Es decir, que *cada centavo será como un millón*.

En este sentido, el lograr aportes de recursos debe significar el redoblar la responsabilidad de la administración, velando con el mayor rigor posible para que el resultado tenga el más cualificado impacto pues por caso, de lo que se trata en definitiva, es de recibir un apoyo externo a través de un Proyecto para disminuir la brecha entre la necesidad y las posibilidades de afrontar el propio desarrollo sustentable; el malgastar una oportunidad refuerza el círculo de hierro de la dependencia.

Robert Louis Stevenson en su novela “La isla del tesoro” (1883) describe una situación de un grupo de piratas que, después de sufrir un largo período de carencias de todo tipo logran algunos recursos que deberían haber administrado

sabiendo que serían los únicos por mucho tiempo: “En la hoguera que encendieron, habríase podido asar cómodamente un buey, por lo que su calor impedía acercarse a ella, como no fuera a favor del viento y, aún así, era preciso hacerlo con cautela. Lo mismo que la leña, habían despilfarrado los víveres, pues habían preparado tres veces más de lo que nos hubiéramos podido comer y, uno de los piratas, riendo estúpidamente, arrojó al fuego lo que sobraba, quizá para distraerse, siendo que las llamas crecían al caer en los leños la grasa. No he visto nunca hombres que miraran con tanta despreocupación el porvenir; ‘vivir al día’ era el único propósito que cumplían con exactitud. Su imprevisión respecto a los víveres y el plácido sueño con que acortaban la guardia los centinelas, me hizo ver que, eran inútiles para todo lo que se pareciera a una campaña larga y que exigiera disciplina”.²⁵

Como lo hemos expresado en varias oportunidades, es muy importante alentar el esfuerzo compartido, es decir, desaparece la figura de quién da y de quien recibe surgiendo el concepto de socios. En otras palabras, a las *partes* les interesa mancomunar los recursos. A veces, los aportes pueden ser desiguales, por ejemplo, uno de los involucrados contribuye con el 70% de lo necesario y el resto con el 30%. En otras oportunidades, cada uno *vuelca* al proyecto lo que puede, por caso unos los recursos financieros y los otros el trabajo personal.

Aunque alguno sólo aporte el 1% es muy importante pues, sin el mismo no se llegará al 100%. Todos contribuyen, todos ganan, todos son fundamentales.

El desarrollo sustentable se basa en esos principios en forma inexcusable.

Frecuentemente no se evalúa el aporte de los grupos y pocas veces se realizan cálculos económicos para medir con precisión cuál es la contribución en ese sentido. Es más, cuando priman políticas paternalistas se busca minimizar los esfuerzos de los individuos con el fin de resaltar la estructura que tiende a mantener la dependencia.

Nótese que, con demasiada asiduidad los propios involucrados restan importancia a sus aportes y difícilmente valorizan sus cuotas partes, quedando en evidencia el menoscabo, quizá arrastrado por generaciones, de vivir a los extramuros del desarrollo. Cada hoja de cada árbol conforma el bosque.

Por lo antedicho es muy importante incluir en los proyectos los cálculos pertinentes a los aportes que efectúan quienes se asocian para su ejecución. Desde luego que hay encontrar parámetros que permitan integrar las distintas contribuciones ya sean horas hombre de trabajo, especies como semillas, combustibles, etcétera o en bienes muebles o inmuebles.

A continuación transcribimos algunos criterios para justipreciar el aporte local, sobre todo en grupos auto gestionado y en los que la contribución per-

25 Stevenson, Robert Louis. La isla del tesoro. Edicomunicación. Página 195. Barcelona, España. 1999.

sonal tiene alta relevancia y, muchas veces, es subvalorado como de menor importancia o impacto.

A los efectos de determinar el aporte, se debe valorizar todo lo realizado en forma directa o indirecta con relación al Proyecto. En este sentido, a de trabajarse específicamente para encontrar valores monetarios inclusive al trabajo voluntario; el trabajo siempre vale aunque, a veces, no se reciba nada a cambio.

Entonces, por lo menos se deberá averiguar lo que a continuación está detallado.

Acciones principales actuales

- a) Comedor infantil
- b) Roperio comunitario
- n)

En un mes de trabajo

Personal

¿Cuántas personas atienden por día?

- a)
- b)
- n)

Cuántos días por mes trabajan

- a)
- b)
- n)

¿Cuántos voluntarios trabajan en un día?

- a)
- b)
- n)

Para valoriza el trabajo de los voluntarios hacemos un comentario más adelante. En todos los casos es conveniente respetar los valores del mercado laboral local.

1) ¿Cuántas personas rentadas trabajan por día?

- a)
- b)
- n)

A la remuneración de un mes hay que multiplicarla por 13 y dividirla por doce; a esta cifra si la dividimos por 20 nos dará, aproximadamente, el valor de un día hombre con respecto al salario.

A este último valor lo podemos aplicar para cada uno de los voluntarios, teniendo en cuenta la cantidad de horas que trabajen por día.

GASTOS GENERALES

Alquiler

Gas

Electricidad

Agua

Teléfono

Tasas e impuestos

Correo

Elementos de oficina

Viáticos

Combustible

Capacitación

Elementos de limpieza

Otros

GASTOS ESPECÍFICOS

Alimentos

Útiles escolares

Ropa

Otros

INFRAESTRUCTURA

Metros cuadrados disponibles para las actividades. En el caso que se empleen los mismos espacios para distintas actividades, debe especificarse y calcular cuántas horas le corresponden para acción; por ejemplo, 3 horas todos los días para apoyo escolar, 4 horas para el comedor comunitario, 2 horas diarias para apoyo escolar y 1 hora diaria para tareas de administración.

Valor aproximado de mercado de las instalaciones, por ejemplo de un alquiler.

Dividir el monto total estimado por las instalaciones por las horas mes dedicadas a cada actividad, resultando así el aporte local en este rubro.

EQUIPAMIENTO

Efectuar un listado de todo el equipamiento disponible, identificándolo por actividad. En el caso que un mismo equipamiento sea utilizado para más de una actividad se deberá calcular aproximadamente su uso específico. Por ejemplo, los mesones y bancos son empleados tanto para el comedor comunitario como para la ayuda escolar.

Valorizar los distintos elementos que componen el equipamiento.

Calcular la inversión por única vez según el empleo que se haga del mismo. Se puede además calcular la vida útil del equipamiento y el coste de reposición, por ejemplo, a los diez años de uso.

Identificar otras tareas generales de organización; por ejemplo, Comisión directiva.

¿Cuántas personas trabajan?

Voluntarios

Rentados

¿Cuántas horas por mes trabajan?

Voluntarios

Rentados

Calcular el coste del aporte local, independientemente si hay desembolso o no.

Identificar si emplean otras instalaciones como, por ejemplo, para reunirse (casa de familias, etcétera).

¿Cuántas horas por mes?

Estimar los gastos por mes, independientemente a si hay o no desembolsos.

Electricidad

Gas

Agua

Mantenimiento

Teléfono

Alquiler

Otros

Identificar otras tareas generales de gestión, independientemente a si hay desembolsos o no; por ejemplo, compras de alimentos para un comedor comunitario.

Movilidad

Horas empleadas

Otros

¿Los beneficiarios directos realizan algún tipo de trabajo atinente a la acción?

¿Cuántas personas?

¿Cuántas horas por mes?

¿Los beneficiarios directos aportan algún tipo de especies o pagan una cuota?

Cuánto es lo recaudado en efectivo

Valorizar las especies (alimentos, cubiertos, etcétera).

10. IMPACTO

Toda acción tiene una repercusión que no siempre es unidireccional. En otras palabras, habrá un impacto directo que será, siguiendo con nuestro ejemplo, la obtención de puestos de trabajo, es decir los que se desempeñarán en el taller.

Pero también los futuros clientes del taller recibirán un beneficio pues se supone que, con su apertura, se cubre un vacío local de un determinado servicio y también la comunidad en general al producirse un incremento comercial, el consiguiente pago de impuestos, etcétera.

En un tercer orden - no menos importante- la sociedad se beneficia, pues se reduce la tasa de desempleo y, por ende, disminuye la asistencia directa en alimentos y, por ejemplo, subsidios para los desocupados.

Aquí el punto focal es proyectar el cumplimiento de los objetivos y metas en el escenario descrito en el diagnóstico. En otras palabras, por caso, debemos señalar qué repercusión tendrá en la Institución el informatizar la biblioteca, si planteamos que el tiempo de espera entre la solicitud y la satisfacción será un 30% menos y que se incrementarán casi al doble los usuarios del servicio esto, por un lado, mejorará el desempeño de quienes trabajan en el área y por el otro, se reducirán los costes (se verán afectados por lo menos en su composición interna y, posiblemente, bajarán o se optimizarán). Si el proyecto es la puesta en escena de una obra de teatro de autor local, habrán aumentado las posibilidades de trabajo de los artistas y técnicos, la población habrá tenido la oportunidad de concurrir a una manifestación cultural, etcétera.

GRÁFICO N° 1 IMPACTO

País

Sociedad

Comunidad servida

Proyecto de Desarrollo (Taller) Impuestos Comercio

Personal del Taller

Entonces, de alguna forma, si es posible cuantitativa y cualitativamente, hay que señalar aquí el impacto previsto que, como toda estimación, es una apreciación que deberá ser lo más ajustada posible, aunque debemos reconocer las serias dificultades de su medición en muchos de los proyectos sociales. A veces, algunas iniciativas referidas a la protección del ambiente, habrá aspectos rápidamente observables y otros que podrán tardar décadas en manifestarse. Los proyectos que significan cambios de conductas, aceptación de innovaciones en las expresiones artísticas, etcétera pueden demorar años en arraigarse en la población en general, lo que hace más difícil su evaluación.

A manera de ejemplo podemos expresar que, en nuestro caso, con el taller por lo menos se logrará:

- Crear 37 nuevos puestos de trabajo estables y la mayoría de ellos calificados.
- Calificar laboralmente a una parte de la población.
- Coadyuvar a la vida independiente.
- Elevar la calidad de vida de los beneficiarios directos.
- Reducir el coste individual y familiar producto del desempleo (aspectos psicológicos, estabilidad, etcétera).
- Brindar un servicio directo a la comunidad.
- Incrementar la actividad comercial local.
- Realizar aportes indirectos a la comunidad (impuestos, etcétera).
- Reducir los costes sociales por el desempleo (subsídios, etcétera).
- Consolidar el desarrollo económico.
- Participar concretamente en la generalización de la igualdad de oportunidades.

Cabe destacar que es posible mensurar económicamente el impacto de un proyecto de desarrollo, aunque a veces los procedimientos técnicos para cumplir tal aspecto presentan ciertas dificultades metodológicas en algunos de los objetivos a lograr.

Por nuestra experiencia no es imprescindible, por lo menos en una primera presentación, efectuar el esfuerzo adicional que significa cubrir satisfactoriamente los requerimientos científicos propios de una justipreciación económica del impacto, a menos que la agencia financiera así lo requiera. En ese caso, se deberán incluir también los tópicos denominados individuales (auto estima, etcétera) y los sociales (integración, etcétera) aún cuando sean de muy difícil ponderación.

Las propuestas relacionadas con la rehabilitación de la drogadependencia, alcoholismo, etcétera posiblemente incluirán sus propios aspectos específicos con el fin de poder evaluar el impacto de los respectivos proyectos. En otras palabras, no necesariamente serán siempre los mismos parámetros, siempre y cuando se incluyan los pertinentes.

Afirmamos esto último pues los proyectos de desarrollo tendientes a coadyuvar al mejoramiento de la calidad de vida de las personas poseen un efecto muy importante en los ante dichos aspectos individuales y sociales y que, usualmente, no son tenidos en cuenta para el análisis del impacto (por incapacidad metodológica), por lo que generalmente los resultados indican bajos niveles de rentabilidad cuando en realidad -si han sido estructurados racionalmente- seguramente los índices de eficiencia económica serán positivos ya que la relación coste / beneficio social e individual es muy significativa.²⁶

Si a lo anterior le agregamos las cuestiones íntimamente relacionadas con los principios éticos sustentados por la comunidad, indudablemente que un proyecto de desarrollo como el de nuestro ejemplo posee altas posibilidades de elegibilidad.

Pero también debemos recordar que los cambios pueden ser superficiales o que calen profundamente. Por lo primeros entendemos a aquellas modificaciones que duran un tiempo o que poco influyen en el aumento de la calidad en general sea de un servicio, el saneamiento de un barrio, la cualificación laboral, etcétera. Los segundos son los que perduran e influyen en otras cuestiones y, a veces, impactan en el contexto más amplio, como generar genuinos puestos de trabajo, incremento de la eficiencia en la producción, aumento de lectores en una Biblioteca, diversificación de las manifestaciones culturales, etcétera.

En algunas oportunidades, se llevan a cabo proyectos que, al menos, los podemos calificar de insustanciales, es decir de poco *contenido* y sin ningún

26 Amado, Carlos Héctor. Elaboración de proyectos de desarrollo. Instituto Interamericano del Niño (OEA). EIP-16, Montevideo, Uruguay. 1.985.

efecto; son los que parecieran que se ejecutan con el sólo sentido de *figurar*. En este sentido, el pensador inglés Herbert Spencer en 1884 ya señalaba su crítica a lo que hoy podríamos denominar cambios *cosméticos* que, además frecuentemente son ideológicamente contradictorios. “Entrando ahora en la cuestión especial que nos ocupa, podemos ya comprender el género de confusión en que el liberalismo se ha perdido, así como el origen de esas clasificaciones que obedecen, como veremos, á caracteres externos muy salientes y no á la naturaleza intrínseca de las cosas. ¿Cuál era, en efecto, para el pueblo y aun para los mismos que los realizaban, el fin de los cambios operados por los liberales en tiempos anteriores? La cesación de injusticias sufridas por el pueblo ó parte de él: este distintivo común de todas las reformas fue el rasgo que más poderosamente quedó impreso en los espíritus. Se extinguían los males que, directa ó indirectamente, afectaban á gran número de ciudadanos, ora como causa de miseria, ora como obstáculo á su felicidad; y como, en concepto de muchos, un mal que se evita equivale á un bien que se logra, se llegó á considerar las medidas reformadoras como otros tantos beneficios positivos, por tal manera, que el bienestar de los más fue bien pronto, á los ojos de los liberales, el único objetivo del partido. De aquí la confusión. Siendo el carácter externo dominante de las reformas cumplidas la obtención de un bien popular –obtención conseguida en todos los casos, aboliendo alguna restricción, - ha sucedido que los liberales han mirado el bien del pueblo, no como un fin indirecto, resultante de la supresión de trabas, sino como un fin que debe ser directamente perseguido. Y en su afán de alcanzarlo directamente, han empleado métodos intrínsecamente opuestos á los que en un principio usaran”.²⁷

Desde luego que, con toda seguridad, las críticas de Spencer también las podríamos efectuar a las demás corrientes políticas, sobre todo si no caemos en la frecuente tentación de considerar a los que no coinciden con nuestro pensamiento como que están inspirados en malignas intenciones.

Ensayemos algunas explicaciones preliminares.

Liviandad: propia de quienes no les preocupa lo conceptual y sólo buscan *hacer* aunque el impacto sea insignificante y aún contradictorio.

Dependencia: los proyectos que, en definitiva, provocan o mantienen las necesidades externas y que, además, no serán resueltas por los propios beneficiarios.

Independientemente de las razones y las metodologías elegidas, cuando un proyecto únicamente *descascara* el problema cuando enuncia que lo suprimirá,

27 Spencer, Herbert. El individuo contra el Estado. Imprenta y Litografía de José María Ariza. Páginas 21 y 22. Sevilla, España. 1885.

siempre, siempre, por lo menos es una gran irresponsabilidad; otras veces es una gran mentira o la envoltura de la corrupción.

Recordemos que la *mentira* o la corrupción también la podemos encontrar en la tergiversación de los fines de los fondos como, por ejemplo, los dispuestos para emergencias sociales emplearlos para financiar carreras de motociclismo, construcción de edificios privados, etcétera.

Reconocemos que esta discusión es difícil pues, lamentablemente, está muy arraigada la concepción que, de alguna manera, mengua los desvíos aunque, en definitiva, provoque que los fondos dispuestos para los que más necesitan lleguen sólo a los que tienen más capacidad de gestión y, muy probablemente, otras posibilidades para generar recursos que financien sus respectivos proyectos.

Asimismo insistimos, lo estrechamente relacionado que están las cuestiones éticas con las del desarrollo; y otra vez concluimos que: las condiciones culturales prevalecientes en una comunidad son determinantes para su calidad de vida en general y de cada uno de sus miembros en particular.

11. FACTIBILIDAD

A nuestro entender este apartado es la culminación de la exposición de un Proyecto de desarrollo, pues en el mismo se demuestra las posibilidades que tiene de cumplir con el objetivo previsto.

En una palabra, aquí se señalará que el Proyecto no es *faraónico* sin Faraón, sino que es posible.

Entiéndase bien, que es posible y no únicamente que es deseable o necesario. Con esto último estamos señalando que se deberá demostrar que el Proyecto es algo más que un conjunto de *buenas intenciones* pues están dadas las condiciones para que resulte tal lo planificado.

En nuestro ejemplo, que haya buenas razones para esperar que el taller no deberá presentarse a junta de acreedores al tiempo de ser habilitado. Si es una escuela, se demostrará con qué medios económicos, técnicos y humanos se contará para su funcionamiento y de que manera se alcanzará el nivel de matrícula para la cual fue dimensionada.

Las agencias financieras tienen una vasta experiencia en proyectos de desarrollo que se frustran por una inadecuada planificación y que devengan en un coste social (descrédito, desaliento, etcétera) y monetario significativo.

También nuestra experiencia nos indica que ingentes sumas de dinero (y esfuerzos personales) se emplean en proyectos que luego funcionan con nive-

les de subutilización con relación a los medios existentes (adquiridos con el Proyecto). Por ejemplo, centros de rehabilitación que atienden en un solo turno por incapacidad económica para el pago de honorarios profesionales de tiempo completo, aún cuando la demanda de servicios es muy alta, salas teatrales sin fondos para su mantenimiento, centros vecinalistas sin voluntarios suficientes, etcétera.

En síntesis, se debe poner mayor empeño en el crecimiento modular (etapas) y desechar las grandes inversiones iniciales de capitales fijos (edificios) que luego en la práctica son *imposibles* de mantener o de explotar en su justa dimensión.

A continuación transcribimos unas palabras expresadas por el destacado sociólogo Dr. José Luis de Imaz, en relación con los fracasos de proyectos de desarrollo financiados por una de las agencias que más fondos ha invertido en Latinoamérica, durante varias décadas.²⁸

“Experiencias de este tipo son las que recogió la Inter- American Foundation, organismo dependiente del Congreso de los Estados Unidos, tal como aparece en su ‘Ellos saben como’ (edición en español, Washington, 1976).’ Al revisar los noventa y dos proyectos financiados total o parcialmente por la Institución en América Latina, la fundación señala que sesenta y cuatro tuvieron que ser enmendados total o parcialmente. Sobre ese total de enmendados:

- el 46% fue debido a cambios en el presupuesto (se calcularon mal los costes, o se vieron afectados por la inflación).
- el 21% de los proyectos tuvieron que ser enmendados en todas o en algunas de las condiciones que los gravaban.
- y un 13% necesitó de prórrogas en los plazos y refinanciación.

La Inter-American Foundation, que siempre opera a través de las instituciones locales canalizadoras de sus fondos, se planteó el interrogante de cuál sería su coeficiente de riesgo. Y la respuesta es el 25%. Vale decir, que si más de un 25% de los proyectos financiados por la institución fracasaran, la entidad debería replantearse totalmente la línea de apoyo seguida hasta la fecha”.²⁹

La factibilidad deberá fundamentarse, teniendo en cuenta al menos dos parámetros: el coste de los gastos operativos y la magnitud del mercado potencial existente para los productos que se fabricarán o los servicios que se brindarán.

Es decir, en nuestro ejemplo, se demostrará que los futuros balances del taller resultarán positivos, luego de cubrir los insumos, sueldos, cargas sociales,

28 Años más tarde, la mencionada organización se denominó American Foundation.

29 de IMAZ, José Luis. Una estrategia de promoción humana. Editorial Sudamericana. Página 87. Buenos Aires, Argentina. 1979.

impuestos, servicios (agua, luz, etcétera), fondo de reserva, etcétera. Esa es la factibilidad de nuestro Proyecto de desarrollo.

En el caso de los proyectos deficitarios o dependientes de financiamiento permanente, habrá que señalar claramente las fuentes económicas que lo sostendrán o, llegado el caso, como finalizarán sus acciones. Si en este apartado del Proyecto no se puede arribar a una situación similar a la recién descrita, es señal de que deberá revisarse lo planificado.

Nuestra experiencia nos indica que la cuestión de la factibilidad es una de las menos tenidas en cuenta y de más graves consecuencias. A lo largo de varias décadas observando Proyectos podemos afirmar que, muchas veces, prima el voluntarismo, es decir, el deseo o la necesidad de llevar adelante emprendimientos como algo totalmente disociado de la capacidad de gestión.

Vayamos al caso, quiebra una fábrica y 800 operarios quedan sin trabajo y con muy pocas posibilidades de acceder a otro. Entonces, surge la quimera de las microempresas, en el supuesto mágico que, de la noche a la mañana y por estar desocupados como único argumento, los ex empleados de toda la vida se convertirán en patrones y, por necesidad, habrán instantáneamente adquirido el perfil de empresarios. Ojalá que la cuestión fuera tan fácil pues, entre otras, tendrían razón quienes creen que “no es rico quien no quiere”.

Uno de los frecuentes ejemplos de fracasos de microempresarios voluntaristas es la falta de capacitación y experiencia específica que, muchas veces, son los caminos al abismo. Hemos conocido a micro emprendedores que confundieron su capital de giro inicial o el total de la facturación con los dividendos y, entonces, poco a poco se fueron *comiendo* festivamente sus propias entrañas.

Otra situación, equivalente, es la creación de bibliotecas y áreas de documentación institucionales que casi nadie consulta o si lo hace pronto se desalienta. Cada emprendimiento, sea productivo, cultural, social, ambientalista, etcétera debe estar fundado con criterios racionales y, desde luego, el impulso innovador y persistente de sus promotores.

En síntesis, las excelentes ideas y recursos iniciales no siempre son suficientes para el buen desarrollo de un Proyecto.

Demostrar la factibilidad de un Proyecto de desarrollo es haber recorrido la segunda mitad del camino entre la solicitud de los fondos y su otorgamiento.

Asimismo deberá tenerse en cuenta que cuanto más desfavorable sea el diagnóstico al que se aplicará el Proyecto, más difíciles son las posibilidades de un impacto completamente positivo y por consiguiente, posiblemente, su nivel de factibilidad será escaso.

Con un ejemplo clarificaremos ese panorama aparentemente imposible de contrarrestar.

Si ideamos la producción de un programa televisivo semanal en cualquier región de América Latina, cuyo objetivo sea la concienciación de la población en general de la necesidad de lograr la integración plena de las minorías sociales, al evaluar el posible impacto y la factibilidad efectiva del Proyecto según el plan de acción propuesto, seguramente surgirán indicadores altamente negativos -a raíz de los prejuicios (barreras estructurales)- que aparecerán claramente en el diagnóstico. Por otro lado, si prestamos atención a las metas fijadas y a los mecanismos específicos destinados a medir el cumplimiento de las mismas podremos apreciar el avance aunque las modificaciones sean muy pocas.

Los proyectos de desarrollo que se proponen cambiar actitudes y hábitos culturales en una población dispersa y heterogénea requieren metodologías acordes a esa situación. Es más, en principio, esos objetivos son más propios de programas de largo alcance.

En estos casos de difícil cuantificación, las metas deberán fijarse como tendencias a lograr y no como objetivos a superar totalmente, también se deberán incluir en la planificación sistemas de retroalimentación constante que permitan evaluar sistemáticamente el impacto producido y suministrar información con el fin de modificar o no el rumbo seguido.

En una palabra, este tipo de proyectos deben tener una cuota elevada de dinámica interna (como consecuencia de lo externo), por lo cual, al programar, se debe evitar seguir esquemas rígidos que luego no permitan las muy posibles variaciones o que éstas parezcan producto de la imprevisión y no de una anticipada planificación. La planificación debe estar al servicio del Proyecto y no a la inversa, como en ciertas oportunidades sucede por una inadecuada perspectiva técnica.

EN SÍNTESIS

“Pero trabajar es probarse, luchar por algo, es, al menos, respirar hondo.
(...)”

-No hay que dejarse caer.

Talvez era gramaticalmente poco correcta, pero esto no disminuía su seguridad de que encerraba un imperativo. Si la gente se abandonase en ese lugar, todo estaría perdido, porque descender allí, sería tocar fondo en el límite de la animalidad. Pero el ser humano no es una bestia y puede y desea conservar su dignidad en medio de las condiciones más desfavorables, resistiendo a ese destino que a todos los ha arrinconado como si tuviese la voluntad de hundirlos.

Hay que resistir, hacer pie. Aguantar, entonces, es la posibilidad del contragolpe, de salvarse³⁰.

Bernardo Verbitsky (1907-1979)

Ya entrados en el Siglo XXI ha quedado suficientemente claro la importancia de consolidar la calidad de la democracia pues, entre otras, la mera democracia formal es cambiar de tirano sin alterar la tiranía.

También es un principio principal que la cuestión radica en trabajar por establecer las condiciones culturales que favorezcan el equitativo y generalizado desarrollo sustentable. De otra manera seguiremos construyendo quimeras que pronto se desvanecen arrastrando las esperanzas de muchos y lo poco de los que casi nada tienen. En este sentido es oportuno recordar lo expresado en 1762 por Jean Jacques Rousseau: “en toda acción libre hay dos causas que concurren a producirla: la una moral, o sea la voluntad que determina el acto; la otra física, o sea la potencia que la ejecuta. Cuando camino hacia el objeto, necesito primariamente querer ir, y en segundo lugar, que mis pies puedan llevarme”.³¹

Permítasenos insistir en que, deben generalizarse como valores culturales postulados que subrayan la importancia de las decisiones responsables e independientes y las que destacan la capacidad eficiente de la gestión y, por el otro, el desechar las fórmulas que fomentan la dependencia clientelista y la improvisación donde el *voluntarismo* supera a toda forma de racionalidad.

Las fuerzas surgen de maneras muy diversas, las alianzas inteligentes han demostrado su eficacia y, sobre todo, la coherencia del accionar concertado en la edificación de una sociedad civil extensamente democrática, en el sentido más amplio del concepto.

El catalán Toni Puig expresó al respecto “(...) los ciudadanos lo son, realmente, cuando participan. Cuando se preocupan de resolver en grupo, sus problemas de salud, enseñanza, ecología, diversión o fiesta. A partir de movimientos sociales, de asociaciones, de tendencias... siempre en diálogo y siempre en acción. Participaciones, pues, en lo político, social, económico, urbanístico, cultural... Participar es un modo de vivir la vida: la vida se vive con los otros.

Para participar, para estructurar grupos, para buscar soluciones que satisfagan nuestros deseos y necesidades y problemas, debemos ponernos en la situación de proceso. Nada se regala. Todo debemos intentar conseguirlo. ¿Cómo?

30 Verbitsky, Bernardo. Villa Miseria también es América. Paidós. Páginas 15, 34 y 35. Buenos Aires, Argentina. 5 de diciembre de 1967.

31 Rousseau, Jean Jacques. El contrato social. Bureau Editor. Página 45. Buenos Aires, Argentina. Setiembre de 1999.

Fijando pequeños objetivos conseguibles. Y, especialmente, marcando el camino —el proceso— para conseguirlo. Este proceso, en animación sociocultural, significa organizarse. Más. Significa capacidad para auto organizarse: fijar el objetivo, definir prioridades, repartir responsabilidades, asumirlas, dinamizar las situaciones, coordinarse...

Iniciativa. Es, tal vez, la palabra clave. Cuando algo no funciona en lo personal y lo colectivo, hay personas y comunidades que se quedan con el lamento. En el victimismo. En la pasividad. Y hay personas y colectivos que se ponen en marcha. Que intentan resolverlo. No se quedan parados contemplando su fatal y cruel destino: Hacen saltar la chispa de la iniciativa. Se apuntan a la acción. A lo más sencillo cuando algo no funciona: intentar resolverlo a partir de poner en práctica una idea que nos solucione lo que no está bien. Lo que nos disgusta. Lo que hace sentirnos incómodos. Tener iniciativa, estar dispuestos a no quedarnos parados, es tal vez, una de las actitudes que la animación sociocultural intenta facilitar a las personas. E intenta que sea un estilo de vivir en comunidad.

No estamos solos. Lo que le pasa a uno, a menudo le acontece a otro. Por eso la animación sociocultural trabaja en grupos. Pone, pues, en contacto a las personas que tienen los mismos deseos, necesidades y problemas para que, sean cuales sean, se conozcan, los planteen y fijen maneras para resolverlos y satisfacerlos. El grupo, el pequeño grupo en acción y la conexión y coordinación de grupos similares o diferentes, forma la unidad de trabajo básica en animación sociocultural. Pequeños grupos de iniciativas concretas que van salpicando de proyectos los barrios, los pueblos y las ciudades de nuestro país, hasta convertirlos en tejido sociocultural viviente. Cualitativo. Lleno de propuestas, programas y proyectos.

Necesitamos propuestas, pues, y programas y proyectos que facilitan soluciones imaginativas y posibles a la falta de espacios de ocio, abren plazos nuevos en el entramado urbano, posibilitan que el barrio disponga de un centro de deportes o un centro de planificación familiar, ofrecen espacios para hacer música, teatro o danza, estructuran lugares de encuentro multigeneracionales, posibilitan aprendizajes en idiomas, la salud o las artes... Es igual. Lo que cada uno desee y necesite. Lo que cada uno y los grupos quieran. Y así un pueblo, una ciudad, una comarca y un país progresa. Avanza. Por que cada día ofrece más posibilidades desde la sociedad organizada, a todos. Y es un pueblo, una ciudad y un país agradable. Vivible. En progreso".³²

32 Puig, Toni. Animación sociocultural y socialidad. En Guía de Estudios y Capacitación de Directores y Coordinadores de Programas Preventivos. Programa 10.000 líderes para el cambio. Secretaría de Prevención de las Adicciones. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y la Universidad del Salvador. Páginas 133 y 134. La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Que quede claro, entre otras, a los efectos de lograr un desarrollo sustentable generalizado en una población determinada deben darse principalmente las condiciones culturales necesarias en tal sentido. La iniciativa, la perseverancia, la perspicacia, el trabajo mancomunado, la labor metódica, la transparencia, etcétera son cuestiones ineludibles para el desenvolvimiento de un individuo, grupo o sociedad.

Los valores culturales predominantes influyen muy particularmente tanto en la intensidad como en la dirección del desarrollo; muchas de las veces que fracasamos se debe no tanto al esfuerzo realizado como a la orientación del mismo.

Por caso, cuando la nieve comienza a derretirse en la alta montaña las primeras gotas van formando un pequeño chorrillo que inicia su descenso buscando la mejor de las alternativas en ese contexto, a veces, aumentando el caudal a los efectos de salvar un obstáculo y en otras oportunidades corrigiendo en algo el curso original con el fin de encontrar una mejor posibilidad. Probablemente, a veces, se formen meandros donde la velocidad disminuya hasta hallar el espacio libre para la aceleración. En algún momento se unirá a otros arroyos y fuentes surgentes hasta conformar una superficie mayor o irse diluyendo una vez cumplido el cometido de irrigar una superficie. Y cada año se iniciarán nuevos procesos, que nunca serán iguales, aunque sí mucho dependerá de su desarrollo.

El elaborar proyectos es, de alguna manera, entrever metódicamente lo que se desea realizar; es la iniciativa inteligentemente presentada para tener desde un principio mayores posibilidades de éxito.

En Proyecto es como un mapa donde señalamos el camino que unirá a la iniciativa para superar un problema y la solución del mismo.

Una vez elaborado un Proyecto, por difícil que haya parecido, tan solo contamos con una adecuada herramienta para la obtención de los recursos y su ejecución.

Si logramos transformar un problema en una iniciativa gran parte de la cuestión estará planteada. Si la iniciativa es *volcada* a un Proyecto la perspectiva de éxito es mucho mayor.

La constante ejecución de las iniciativas es lo que produce la dinámica de un individuo, grupo o comunidad; la inmovilidad circunscripta a la indiferencia o al lamento ritualista poco cambio producirá además de haberse desaprovechado las oportunidades que eran posibles de desarrollar.

Unirse a otros, favorecer la participación de los involucrados, transparentar todos los actos son principios fundamentales para la consolidación de las condiciones culturales para el desarrollo sustentable y una fuente de energía creciente que es capaz de sostener aún los emprendimientos más difíciles. Las

iniciativas sólidas son fuerzas fundamentales para construir sociedades capaces de darse respuestas a sí mismas.

Los autoritarios y demagogos saben muy bien del valor del involucramiento de la población, de ahí que buscan insistentemente que se transiten los caminos que conducen a la dependencia más elemental. La democracia es todo lo contrario y mucho más.

La opción está en cada uno.

TERCERA PARTE

“La lógica favorecía el proyecto de Tunipah. Pero, como todos los servicios públicos sabían por experiencia, la lógica no gobierna, ni tampoco el interés público, si un puñado de opositores resueltos, por aviesas e incompetentes que sean sus opiniones, deciden decir no. Merced al uso de procedimientos tácticos, aplicados con despiadada habilidad, un proyecto como el de Tunipah podría ser demorado tanto que en realidad resultaría frustrado. Aquellos que se oponían sin cejar a toda expansión de un servicio público, ponían en práctica la tercera ley de Parkinson: *Retardar es la forma más mortal de negar*”.³³

Arthur Hailey (1920-2004)

33 Hailey, Arthur. El apagón. Círculo de Lectores. Página 47. Bogotá, Colombia. 1979.

INTRODUCCIÓN

*“Esa gente ha sido educada. Saben de cosas como la estrategia. La única estrategia digna de tenerse en cuenta es la de abalanzarse sobre el contrincante y aplicarle un espléndido golpe en el plexo solar, pero eso les parece muy deleznable a ellos. Prefieren forjar planes complicados y, claro está, tarde o temprano se enredan ellos mismos”.*³⁴

Anthony Gilbert (1899.1973)³⁵

Por lo menos el inicio del Siglo XXI, en un sentido, se caracteriza por el afligente incremento de las prácticas corruptas hasta tal punto de enarcarse en los sistemas de asistencialismo a los que menos tienen y de seguridad social, el cada vez mayor desempleo y subempleo crónico, el aumento de los índices de criminalidad inclusive de menores de edad, notable deterioro del ingreso económico de la clase media, la pauperización de cada vez más habitantes aún en zonas inmensamente ricas, la paulatina pérdida del hábito de la lectura, la disminución del público a las distintas manifestaciones artísticas, la continua degradación del ambiente, las pocas garantías de independencia del poder político y financiero de muchos de los que administran justicia, etcétera. Por otro lado, poco a poco, se generaliza y profundiza el interés de la ciudadanía por participar activamente hasta en mecanismos de democracia semidirecta, las organizaciones comunitarias se van superando a sí mismas en la capacidad y creatividad de la gestión, se consolidan redes comunitarias, cada vez que lo considera necesario la población se auto convoca hasta desafiando brutales actos de represión de pacíficos manifestantes, etcétera.

Difícil es lograr una visión integral de la vida contemporánea por la rapidez de los acontecimientos, el surgimiento de novedosas formas de expresión pública de las más dispares protestas, la dualidad entre actos pacíficos y violentos con ciertos grados de aceptación social, el descrédito generalizado, indu-

34 Gilbert, Anthony. La gente muere despacio. EMECE. Tercera edición. Página 244. Buenos Aires, Argentina. 15 de octubre de 1951.

35 Anthony Gilbet es el seudónimo de la escritora inglesa Lucy Beatrice Malleson.

dablemente, de quienes tienen poder y a veces no lo pueden ni disfrutar en público por la ira de la población, la alentadora puja por surgir de *nuevos* o, al menos, *menos desgastados* dirigentes, la influencia en expansión de los medios de comunicación social, Internet como casi fabulosa herramienta de difusión y diálogo inmediato de ingente alcance individual y comunitario cada vez más generalizado, innovadoras formas de expresión cultural, etcétera

El economista peruano Hernando de Soto refiriéndose a Lima, aunque extensible a, por lo menos, toda nuestra Región, escribió en 1987: “han surgido al mismo tiempo nuevas organizaciones que intentan recomponer o establecer a otro nivel algunos de los valores y afectos que se estaban perdiendo. Los clubes departamentales, parroquiales y deportivos, los comités vecinales, las asociaciones de ambulantes (...).

Estas organizaciones han empezado también a adquirir un papel preponderante frente al Estado, a medida que las actividades económicas a las que se encuentran ligadas han crecido. De esa manera, la provisión de infraestructura básica –calles, agua, desagüe y electricidad-, la construcción de mercados, la prestación del servicio de transporte y aun la administración de justicia y el mantenimiento del orden público, en mayor o menor medida, han dejado de ser exclusivamente atendidos por el Estado para serlo también por estas nuevas organizaciones.

Al retroceso del estado ha venido aparejado el retroceso de la sociedad tradicional. Conforme ha ido aumentando el papel de las nuevas organizaciones, los gremios han ido perdiendo poder y la población sindicalizada privada ha decrecido persistentemente a tal extremo que hoy en día constituye sólo el 4,8 % de la población económicamente activa.

Lo preocupante es que el espacio abandonado por el Estado en su repliegue ha sido ocupado sólo en parte por esas nuevas organizaciones. Al parecer, el restante ha sido ganado por la violencia”.³⁶

En más o en menos, pero no mucho, el desarrollo comunitario se encuentra en esta situación. La elaboración de proyectos, la inteligente asistencia técnica, el perspicaz y transparente financiamiento y la evaluación que contribuya a la calidad del desenvolvimiento de los directamente involucrados pueden significar un aporte que trascenderá sus propios alcances pues, es ingente el *rédito comunitario* e individual cuando las acciones son llevadas a cabo por los propios beneficiarios como *agentes del cambio*.

El inmovilismo social de la Edad Media es, hoy en día, muy apetecido por los autoritarios y demagogos por lo que, alientan políticas de consoli-

36 Soto, Hernando de. El otro sendero. Editorial Sudamericana. Cuarta edición. Páginas 4 y 5. Buenos Aires, Argentina. Julio de 1992.

dación de relaciones dependientes entre los que menos tienen y los que se erigen en *distribuidores a cuenta gotas* de los escasos bienes para la subsistencia. Recordemos que los subsidios a los desempleados, a veces, se contabiliza como creación de empleos, la población que recibe bolsas de alimentos se incrementa año a año, aún en los períodos definidos como de crecimiento económico, etcétera.

El inmovilismo social de los autoritarios y demagogos desalienta las alianzas estratégicas, prefiere el *amiguismo* a la transparencia y elige la dádiva a la elaboración de proyectos de desarrollo.

Es verdad que quienes más necesitan, por lo general, recurren a estrategias comunitarias que en otras situaciones son infrecuentes aunque, a veces el desaliento prima como parte de actitudes *derrotistas* ratificadas por los constantes problemas sin resolución y lo precario de todo adelanto sobre todo ante contingencias externas y las propias de la vida diaria. En este sentido Danilo Martuccelli y Maristella Svampa apuntaron: “la situación de pobreza hace sin embargo que ninguna lógica clara se imponga, que lo que predomine sean actitudes contrarias, de solidaridad y a la vez de crisis, de ayuda mutua y de recelo, de autonomía y de dependencia. El carácter episódico o urgente de las actividades colectivas prima sobre acciones más durables e institucionales; es así como ha podido señalarse en ciertos períodos una relación entre el menor nivel de infraestructura y la mayor participación colectiva o más aún, a pesar del débil nivel de participación son los más pobres los que parecen presentar mayor potencial participativo. Por lo demás, es difícil hablar de acción colectiva: a tal punto la vida oscila (sobre todo en los barrios populares más consolidados) no sólo entre períodos de organización puntuales (como la ola de ‘vecinazos’ a comienzos de los ochenta) y fases de apatía y desmovilización, sino que en el seno mismo de las experiencias sociales es posible observar al mismo tiempo voluntades de organización y actitudes de apatía. Aquí, aun más que en otras luchas urbanas de los años ochenta, pero como en ellas, las capacidades de acción son escasas y débiles, los márgenes reales de autonomía precarios, a tal punto que es inexacto interpretar los mecanismos político –clientelares como el solo resultado de una voluntad de integración controlada de los sectores populares contra toda posible autoorganización de los mismos. De ahí, los excesos de los que han creído posible afirmar el tránsito entre una cultura popular dinámica y la emergencia de un actor popular capaz de desbordar las estructuras del estado o de todos aquellos que han concluido a partir de la situación de exclusión social de los marginales en sus posibilidades de convertirse en agentes de una

transformación social violenta. Por el contrario, las situaciones prolongadas de exclusión social tienden a producir actitudes de apatía y de resignación”.³⁷

EVALUACIÓN

*“Aunque se supone que los dioses saben todos nuestros planes y conocen sus finales antes de sus principios, los dioses son traviesos y se deleitan en incomodar a los hombres en sus planes. Ellos prefieren con frecuencia complicar esos planes como pudieran enredar las redes de los cazadores, o frustrarlos de tal manera que los planes nunca lleguen a resultar. Muy rara vez los dioses intervienen para un propósito mejor, pero creo que en esa ocasión al ver mi plan se dijeron entre ellos: ‘Este oscuro proyecto con el que está contribuyendo Nube Oscura, es tan irónicamente bueno que vamos a hacerlo irónicamente mucho mejor’.”*³⁸

Gary Jennings (1928-1999)

A nuestro entender la evaluación es una cuestión principal de la eficiencia en el accionar. Por ende, los proyectos deben incluir los aspectos sobresalientes referidos a la evaluación pertinente. En otras palabras, desde un primer momento hay que detallar como se evaluarán las modificaciones que se produjeron entre lo diagnosticado y el resultado de las acciones realizadas. También, desde luego, se medirá al cumplimiento de lo planificado teniendo en cuenta, sobre todo, el tiempo y la forma en que se concretó.

Asimismo, las conclusiones de las evaluaciones se transforman en magníficos antecedentes a los efectos de nuevas propuestas.

En este sentido, reiteramos que es conveniente que la evaluación sea externa y que se circunscriba a brindar elementos de juicio, en primer lugar a los directamente interesados y quienes han financiado las acciones.

Las evaluaciones pueden variar en mucho según los objetivos de las mismas, los recursos disponibles para efectuarlas, etcétera pero, sobre todo deben tener en cuenta la *utilidad* y difusión de sus resultados.

La información a los directamente interesados de las conclusiones arriba-das se denomina devolución. Ésta, por lo menos ha de ser:

37 Martuccelli, Danilo y Svampa, Maristella. La plaza vacía. Losada. Página 396. Buenos Aires, Argentina. Diciembre de 1997.

38 Jennings, Gary. Azteca. Planeta. Página 199. Barcelona, España. Enero de 1999.

- *Objetiva*: basada en datos verificables.
- *Oportuna*: en el corto plazo y antes de encarar nuevas acciones similares o relacionadas.
- *Comprensible*: tanto el lenguaje empleado como los datos elaborados deben estar presentados tal como lo requieran las peculiaridades de los destinatarios directos. Aquí incluimos también la importancia de la síntesis.
- *Útil*: además de señalar las fortalezas y debilidades, es muy oportuno incluir propuestas y sugerencias atinentes.
- *Acorde*: a medida del Proyecto y al uso que se va a dar de la misma.

Los que elaboren el Proyecto y, llegado el caso, los ejecutores, deben incluir una evaluación y que ésta reúna mínimamente las características mencionadas. Puede parecer una perogrullada pero es oportuno señalar que, para una adecuada comunicación *hay que hablar el mismo idioma*.

Cada vez que sea pertinente también se tendrán en cuenta a los factores externos de riesgo que influyen en el desarrollo de los proyectos y de los cuales los ejecutores no tienen control. Por ejemplo, una junta vecinal organizó un trabajo comunitario de recolección de basura en la vía pública y durante toda la semana las lluvias anegaron las calles del barrio o el estreno de una obra de teatro coincide con una prolongada huelga general.

Hay algunos factores externos que pueden ser neutralizados o minimizados, sobre todo cuando son detectados con antelación y se actúa en consecuencia. Por caso, un grupo ambientalista prepara un proyecto que, de alguna manera, podrá afectar intereses económicos locales es *inteligente* incluir como actividad una serie de acciones alertando esa situación a través de los medios de comunicación social para que, en caso de suceder, la población pueda comprender el contexto desde donde actúan los detractores de la iniciativa.

Tan sólo, a manera de ejemplo enumeramos a continuación algunos asuntos que pueden convertirse en elementos *perturbadores* de un Proyecto. En el cuadro, como ejercicio dejamos abierta la posibilidad de análisis de posibles acciones que, al menos busquen contrarrestar sus consecuencias.

CUADRO N° 11

FACTORES DE RIESGO Y SU NEUTRALIZACIÓN

FACTORES EXTERNOS DE RIESGO	ACCIONES NEUTRALIZADORAS
Injerencia política adversa	Difusión pública
Cuestiones meteorológicas y climáticas	Prever alternativas de acción
Modificaciones en el mercado	
Hiperinflación	
Recesión prolongada	
Crisis política general	
Inseguridad jurídica	
Violencia	

En otras palabras, todo acto humano puede incluir factores externos de riesgo que, en principio, debe contribuir a extremar los recaudos a los efectos de procurar el éxito de lo propuesto. Cuando los factores de riesgo superan las posibilidades de los emprendedores éstos han de procurar asociarse a otros grupos con mayor capacidad de gestión, plantear alternativas gradualistas, incrementar la participación comunitaria, aumentar los esfuerzos de comunicación pública, etcétera. También, en algunas oportunidades, evaluar otras alternativas mientras se buscan las estrategias para lograr, al menos el equilibrio de injerencia, garantías de administración de justicia ecuánime, etcétera.

El no medir adecuadamente las repercusiones negativas asociadas de un proyecto pueden hacer fracasar la mejor iniciativa, la inversa permite llevar adelante innovaciones aún en condiciones poco favorables.

Si el éxito de un Proyecto determinado depende en mucho de factores externos, en principio, no reuniría las condiciones para su aprobación, por lo menos prioritariamente.

También sucede lo mismo cuando es necesario la intervención de varios organismos de distintos niveles de ejecución: local, regional, nacional e internacional, salvo que estén asegurados los respectivos aportes.

La deficiente gestión en la ejecución del Proyecto también puede hacerlo fracasar. En este sentido hay que prestar mucha atención pues, frecuentemente, se trata de endilgar a factores externos también la impericia, irresponsabilidad, etcétera de quienes deben llevar adelante las acciones. Y los factores internos

son controlables con mayor facilidad, sobre todo cuando hay capacidad de gestión.

Desde luego que alentamos también las evaluaciones de mayor envergadura y profundidad como asimismo sabemos que, en algunos ámbitos es frecuente el empleo de cuestiones técnicas, metodologías específicas, etcétera, de alto valor científico y académico. Cada uno se pondrá el sayo que le quepa.

Además, transmitir con precisión los resultados de una evaluación a grupos que demandan particulares formas de comunicación para nada debe implicar una subvaloración científica o cuestión similar. El no respetar las características de nuestros interlocutores sí es un menoscabo a la condición humana.

La economista Prue Hyman expresó que “al analizar los costes y beneficios de un determinado programa para la sociedad, es preciso tener en cuenta, en ambos casos, el aspecto de las inversiones. Cuando un programa de formación es rentable, es decir, cuando produce en cifras netas ganancias comparables al producto de otras inversiones en otros sectores de la economía, puede justificarse aunque más no sea desde el punto de vista económico, independientemente de su interés en el plano social”.³⁹

Por lo menos en la Región, frecuentemente todo lo relacionado con la evaluación posee algunos aditamentos muy peculiares como, por ejemplo, provoca infundado *temor*, se la considera como una intromisión o *persecución*, etcétera. Otras veces se fundamenta que el único evaluador es uno mismo o que debe ser hecha sobre el conjunto sin, ni siquiera, individualizar a los distintos integrantes. En este sentido, recordamos que en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Buenos Aires, durante 1973, 1974 y 1975, en algunas cátedras, los profesores no *intervenían* en la calificación de los alumnos pues eran éstos los únicos que definían su aprobación o no de la materia. (Sin duda el nivel académico fue *muy alto* en esa época pues no hubo casos de alumnos que hayan reprobado las asignaturas, aunque con posterioridad les costó obtener trabajo pues en las convocatorias públicas laborales se incluyó taxativamente, como condición excluyente, que los postulantes no se hubieran graduado en el antedicho periodo).

En casi todo el sistema de la administración pública, salvo en la docencia y alguna que otra repartición, no existen sistemas de evaluación del desempeño laboral, por lo que los ingresos, ascensos, cambios de destino, etcétera son producto de la antigüedad, decisiones arbitrarias de quienes tienen el poder de hacerlo, clientelismo partidario, etcétera. En este sentido es dable señalar que,

39 Centro de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social y las Cuestiones Humanitarias. Economía y Minusvalía. Instituto Nacional de Servicios Sociales. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Páginas 195 y 196. Madrid, España. 1.982.

más allá de que algunas pocas excepciones, en general los sindicatos ni los empleados han tratado de influir para que se anule esa práctica aberrante.

También es infrecuente en el sector público, aunque sí en algunas empresas y organismos con mayor nivel de desarrollo organizacional, manuales de procedimientos que permiten evaluar el trabajo realizado y los resultados obtenidos. Es más, casi no existe una *cultura de trabajo* que incluya la evaluación ni en su más elemental configuración. Durante cuatro años que realizamos tareas de conducción elevamos sendos informes anuales a los distintos superiores que tuvimos en ese período; nunca recibimos respuesta o comentario alguno y, desde luego, las propuestas incluidas tampoco ameritaron ningún comentario.

Asimismo es cierto que muchos de los proyectos no son evaluados ni por los directamente involucrados ni por quienes, por ejemplo, los han financiado. A veces, lo único que se efectúa es un control de las inversiones realizadas pero, sobre todo en sus aspectos formales, patrimoniales y contables.

La falta de evaluación de proyectos, llegado el caso, por ejemplo en la Argentina, contribuye a ocultar actos de corrupción como muchos de los financiados con las denominadas Ayudas del Tesoro Nacional (ATN) o por que demostraría que las metas no se cumplieron ni mínimamente como los *planes de entrenamiento laboral, huertas comunitarias, microemprendimientos*, etcétera, aunque las inversiones multimillonarias se prolongaron durante décadas.

Desde luego que, también hay frecuentes y muy alentadores ejemplos de proyectos evaluados acabadamente como, asimismo es justo reconocerlo que, aún en programas donde la corrupción fue la constante, hubo quienes desarrollaron sus respectivas propuestas con transparencia y sus metas fueron cumplidas cabalmente.

En síntesis, quienes trabajan por proyectos debe incluir a la evaluación como una etapa sustancial de su desarrollo.

Las posibilidades de evaluación son muy diversas y cada una responde a un objetivo específico y, por lo general, necesitan recursos distintos. Por lo expuesto es conveniente incluir en la propuesta de financiamiento los costes referidos a la evaluación, a los efectos de contar con los fondos necesarios a tal efecto en la seguridad que es una parte importante del Proyecto.

En esta oportunidad describimos algunas cuestiones generales dado que existe suficiente bibliografía específica para los casos de requerirse mayor especificidad o complejidad.

Pero debe tenerse muy en cuenta que, la evaluación también debe guardar relación con el tipo y la magnitud de cada proyecto y las circunstancias contextuales del mismo pues, si la demanda es desproporcionada a lo antedicho puede hacer fracasar la iniciativa o desalentar a los promotores.

Por todo lo expuesto, es conveniente que el evaluador sea *externo* al Proyecto y capacitado para tal fin, pues eso permitirá alcanzar un mejor análisis del mismo. Que el evaluador no esté directamente comprometido con el Proyecto y con el contexto donde se desarrolla no significa que no sea capaz de realizar su cometido. La calidad de *externa* de la evaluación no implica que, en algunas etapas de esta tarea, no se consulte a los ejecutores y a los beneficiarios directos de las acciones.

También es dable mencionar que la evaluación, en definitiva, debe ser escrita y que es altamente recomendable que exista lo que se denomina devolución, es decir, que sea conocida por todos los involucrados de alguna manera. Cuando los grupos ejecutores, beneficiarios y, llegado el caso, los financiadores, presenten algunas dificultades referidas a los documentos escritos, es conveniente prever una etapa expositiva oral pues, en definitiva, lo que se está buscando es que *todos* accedan a la información pertinente.

Recordemos que un Proyecto, básicamente, es una serie sistematizada de acciones que se ejecutan de acuerdo a una planificación expresa con el objeto de producir un cambio al que frecuentemente se lo denomina **desarrollo**. De ahí la importancia de contar con la mayor cantidad y calidad de datos referidos a la situación previa al inicio del proyecto; frecuentemente lo aquí referido es incluido en un apartado que se lo denomina diagnóstico.

Pero tengamos presente que los diagnósticos han de ser acotados y dimensionados a los respectivos proyectos, recordando que a muchos *se les va la vida haciendo diagnósticos y nunca son capaces de ejecutar ningún proyecto*. Por lo menos en los proyectos de reducida magnitud los datos deben ser fácilmente recolectados por los que los elaboran, pero deben ser lo suficientemente precisos para contribuir a la evaluación.

Esquemáticamente podemos considerar dos tipos de dimensiones a evaluar:

- *interna,*
- *externa.*

Entendiendo a la primera por todo lo relacionado con el proyecto en si y a la segunda con el cumplimiento de las metas propuestas. Obsérvese de no confundir la dimensión externa, es decir, el impacto que se produce, con que el evaluador será distinto al grupo ejecutor (externo).

Para el primer caso nos será de gran utilidad el o los cronogramas pues podremos justipreciar si las acciones y las inversiones se realizaron en los momentos oportunos, los presupuestos nos serán de suma importancia para observar si los montos consignados fueron similares a los ejecutados, los detalles de las actividades servirán para medir lo realizado, los listados de personal y ma-

teriales necesarios permitirán anotar taxativamente como se desarrolló el proyecto en sus aspectos principales, etcétera. También es muy interesante evaluar el *comportamiento* de las distintas instancias que confluyeron como podrían ser diversos financiadores, prestadores de asistencia técnica, aportes simultáneos y concatenados de organismos de diferentes naturaleza, resultados de acuerdos previos como, por caso, trámites, autorizaciones, etcétera.

Asimismo podemos analizar el grado en que se involucraron los ejecutores tal lo consensuado oportunamente.

Para el segundo caso, el haber precisado cuantitativamente las metas al finalizar el proyecto podremos saber con precisión si, por ejemplo, estamos fabricando la cantidad de prendas previstas, si los *lectores* de la Biblioteca se corresponden a los originalmente consignados, si mejoró la calidad de la satisfacción de los usuarios atendidos, si los tiempos en los trámites de los contribuyentes disminuyó tal lo propuesto, si se logró diversificar las actividades en un centro cultural, etcétera. En otras palabras, si el Proyecto provocó el cambio propuesto.

De ser posible, en toda evaluación debemos delimitar las causas internas como las externas, tanto las positivas como las negativas, que pueden haber influido en la ejecución del proyecto. Cabe destacar que algunas de las antedichas se pueden haber previsto y otras no. En esta etapa lo que nos interesa es poder evaluar su incidencia.

Existen básicamente tres etapas de evaluación:

- ex ante
- monitoreo
- ex post

1) **Ex ante**: son las mediciones que se realizan antes de iniciar las acciones a los efectos de poder luego compararlas con las que se efectúan al finalizar la ejecución del Proyecto. Por ejemplo, se consulta a los que serán beneficiarios de un Proyecto de fabricación de baldosas sobre el nivel de ingresos económicos que, por caso, obtienen realizando trabajos esporádicos. Si con el Proyecto se buscan otros objetivos como podrían ser los **asociados**, también se debe recabar información específica en ese sentido.

En esta instancia también se pueden evaluar las distintas alternativas de Proyecto, a los efectos de determinar cual opción es la más acorde a la capacidad de gestión y a la estrategia general de desarrollo. En otras palabras, el Proyecto debe ser:

- posible de ejecutar
- coherente, en lo particular y en lo general, con quienes lo ejecutan.

2) **Monitoreo:** son las mediciones que se efectúan durante la ejecución y, por lo general, se emplean técnicas de **seguimiento**. Por ejemplo, cada principio de mes se constata el cumplimiento de lo planificado para el mes anterior, tal el detalle que figura en el cronograma. Si es un curso de capacitación se pueden suministrar pruebas parciales con el fin de juzgar el nivel de desarrollo del proceso de aprendizaje.

El monitoreo, por caso, permite individualizar *desvíos* y falencias que, muchas veces, son posibles de subsanar cuando son detectadas a tiempo. También es muy útil para retroalimentar a los ejecutores con información actualizada del nivel de avance pues, por ejemplo, en proyectos de gran envergadura facilita tener una visión precisa de lo concretado y de lo que falta por lograr.

3) **Ex post:** son las mediciones que se realizan al finalizar el Proyecto con el objeto central de evaluar el cumplimiento de lo planificado y el impacto efectivo de las acciones. Es decir, lo que se evalúa es si hubo o no modificación de lo diagnosticado en un principio. Además de lo antedicho, hay que evaluar si se cumplieron las metas y, por ejemplo, que factores intervinieron ante posibles **desvíos**.

Es importante destacar que, por caso,

no alcanza con saber si se realizaron los cursos previstos si no, sobre todo, si los beneficiarios adquirieron los conocimientos y destrezas propuestas y si las mismas están siendo aplicadas mejorando su eficiencia en el trabajo, calidad de vida, el desarrollo cultural, la protección del ambiente, la participación ciudadana, etcétera.

Frecuentemente se supone que a los proyectos sociales no se los puede evaluar o que las mediciones de impacto son muy imprecisas. Es verdad que las metodologías específicas, en muchos casos, no están tan desarrolladas como en otras áreas de desenvolvimiento humano y, a veces, existe una cierta improvisación en la materia más cercana al *voluntarismo* que al conocimiento científico. También insistimos que, lo *difuso* o inexistencia de evaluaciones, en definitiva, están intentando ocultar corrupción o, al menos, liviandad de criterio al aprobar los proyectos o ineficiencia al ejecutarlos.

Por caso, por lo menos en la Región, muy particularmente desde 1950 se han gastado ingentes recursos económicos en habilitación y rehabilitación de personas con discapacidad y sus resultados, en líneas generales han sido escasos cuando no contraproducente pues se ha alcanzado a tal sólo el 2% de

la población comprometida, muchos siguieron con sistemas de dependencia y gran parte fueron acogidos a través de métodos segregados que reforzaron la discriminación y obraron perversamente contra los esfuerzos de vida independiente; a partir de 1990 las inversiones en capacitación laboral a desempleados en riesgo social han sido multimillonarias y relativamente muy pocos obtuvieron trabajo.

No obstante lo antedicho, es muy interesante la experiencia de evaluación de proyectos, programas e iniciativas espontáneas referidas al desarrollo individual y a la solución de problemas sociales, de reinserción laboral de personas con discapacidad, etcétera. Veamos un ejemplo alentador sobre un análisis de rehabilitación y reducción de pensiones, efectuado en Australia a inicios de la década del '70.

“Teniendo en cuenta el coste cada vez mayor del mantenimiento de los sistemas de seguridad social y de servicios sociales, no es extraño que los investigadores hayan demostrado gran interés en estudiar cómo la rehabilitación de los discapacitados no sólo puede contribuir a reducir el número de miembros no productivos, sino también a reducir los gastos realizados en concepto de pensiones de discapacidad y de asistencia pública. (...)

Casi la mitad de las personas que obtuvieron colocación estaban entre las que se podrían definir como incapacitados permanentemente para trabajar, de quienes se podría esperar con toda probabilidad que recibirían de forma permanente subsidios de pensiones de invalidez, en el caso de que no recibieran formación o tratamiento de rehabilitación. En relación con la medida de los rehabilitados, se calculaba que la vuelta al trabajo se había adelantado un período de tres años o menos. Según los resultados del estudio, dieciocho meses después de obtener colocación, el 69 por 100 de los rehabilitados varones y el 60 por 100 de las rehabilitadas seguían con empleo. El 16 por 100 de los varones y el 19 por 100 de las mujeres habían vuelto a recibir alguna forma de subsidio del Servicio.

Los beneficios económicos del estado se podían concretar en dos elementos principales: ahorros como consecuencias de las pensiones y subsidios no pagados, y un aumento en las cotizaciones por el impuesto sobre la renta personal”.⁴⁰

Por otro lado, es conveniente evaluar específicamente aspectos relacionados con el impacto ambiental, las consecuencias de incorporar nuevas tecnologías cuando éstas dependen de insumos importados o de costosa reparación, si el Proyecto provocará desempleo en otros sectores, si afectará valores culturales, hábitos de conducta, etcétera.

Como se puede observar una adecuada evaluación nos proporciona muy valiosos elementos de juicio a los efectos de, por un lado, justipreciar el esfuer-

40 UNESCO. Aspectos económicos de la educación especial. Páginas 65 y 66. París, Francia, 1.978.

zo realizado sobre todo en el mejoramiento de la calidad de vida, el impacto económico de la inversión, etcétera y, por el otro, datos fehacientes que fundamenten nuevos proyectos sustentables.

Y una pequeña disgresión. Evaluar no significa expresar que después del Proyecto *la gente está más feliz*, sino demostrar como han incrementado sus ingresos económicos, si obtuvieron trabajo, si ejercen una nueva habilidad profesional, en cuánto se incrementó la afluencia de lectores a una Biblioteca, si aumentó la efectividad en la negociación de conflictos laborales, si se cualificó la participación de la ciudadanía, si se dañó menos el ambiente, si se incrementó la diversidad de ofertas al acceso a expresiones culturales, etcétera. Además, cuando en la evaluación exclusivamente se focaliza las dificultades y fracasos en responsabilidades ajenas es un buen indicador de un, posiblemente, muy malo análisis.

Sobre todo en los proyectos de poco monto es conveniente, aunque sea, que el evaluador realice entrevistas personales con los beneficiarios, informantes claves, ejecutores del Proyecto, etcétera, a los efectos de recabar una primera información. También, cuando corresponda, se podrá constatar directamente si el emprendimiento está en funcionamiento, su desenvolvimiento, la opinión de los beneficiarios indirectos como pueden ser los clientes, etcétera. Desde luego que es importante destacar cuando haya impactos no previstos y la posible influencia de algún factor externo. Todo esto implica, al menos, un adecuado registro y la confección de un Informe que corresponda, de alguna manera, al documento oportunamente aprobado.

En toda evaluación debe quedar claro, al menos, que:

CUADRO N° 12

MATRIZ BÁSICA DE EVALUACIÓN

META	SE CUMPLIÓ	INCUMPLIDA	CAUSAS	PROPUESTAS
100 horas de capacitación	En tiempo y forma			Fueron suficientes.
Compra de 15 palas, 20 picos, 10 carretillas		XXXXXXXXXX	No llegó el dinero.	Insistir en la gestión. Iniciar acciones legales. Buscar otros financiadores.

CUADRO N° 13

MATRIZ DE EVALUACIÓN

DIAGNÓSTICO	ACCIONES	SIN CAMBIOS	CAMBIOS	CAUSAS	PROPUESTAS
Desempleo	Capacitación laboral en electricidad.		Dos nuevos cuenta propistas.	Incremento de la autoestima. Adquisición de nuevas habilidades.	Diversificar y aumentar la capacitación. Sumar un préstamo para herramientas.
	Fábrica de pan.		Diez personas trabajando. En la localidad, nueva alternativa para la compra de pan.		Buscar otra alternativa equivalente.
	Subsidios personales.	Siguen sin empleo.		Dependencia económica. Falta de capacitación.	Tender a disminuir este tipo de alternativas.

Casi siempre las causas de los hechos no son únicas pues, por lo general convergen varias al mismo tiempo o en forma sucesiva. También, muy frecuentemente, a los fracasos les atribuimos razones externas e incontrolables y a los éxitos los fundamos en nuestra propia intervención. De ahí la importancia de contar con una metodología objetiva y, de ser posible, con colaboración externa. Recordemos que *es conveniente que el espejo esté a cierta distancia para poder observarnos mejor.*

Asimismo es oportuno tener presente que las conductas demagógicas apelan casi siempre a respuestas unicasales y a un simplismo absurdo, propio de quienes no respetan a sus interlocutores.

Las dos matrices que anteceden estas líneas son sólo a título de ejemplo y están simplificadas a los efectos expositivos. La construcción de instrumentos de evaluación es un aspecto principal para juzgar adecuadamente y, sobre todo, para que sea de utilidad para los destinatarios de la misma.

Aún a fuerza de reiterar, insistimos en que debemos contribuir en mucho a fortalecer las bases culturales donde la evaluación sea un bien preciado y casi inexcusable sobre todo en la búsqueda de un desarrollo equitativo y sustentable.

Por lo expuesto consideramos muy importante que todo Proyecto incluya un apartado donde expresamente se detalle la metodología a emplear para su evaluación. A los efectos de contribuir a que esta cuestión se lleve adelante siempre es conveniente que en los costes se tenga en cuenta el financiamiento para ejecutar la correspondiente evaluación.

También es altamente recomendable que las agencias financiadoras difundan las metodologías y los resultados de las evaluaciones a los efectos de incrementar los antecedentes en este sentido y favorecer la cualificación de los elementos de juicio que se tienen en cuenta en la elaboración de proyectos de desarrollo sustentable.

En definitiva, el evaluar lo realizado nos permite, entre otras, evitar futuros errores y mejorar en mucho la capacidad de gestión.

LAS AGENCIAS FINANCIERAS

“La inspiración existe pero te tiene que encontrar trabajando”.

Pablo Picasso (1881-1973)

Al comenzar el libro hicimos una breve mención a este asunto que aquí desarrollamos -aunqu sucintamente- con mayor extensión.

El referirnos a los organismos que están en condiciones de financiar proyectos, además de responder al tema propuesto inicialmente aprovechemos la oportunidad para difundir su existencia. Son muchas las asociaciones y organismos que nunca han intentado tomar contacto con tales entidades, desperdiciando así valiosas oportunidades de obtener recursos económicos y experiencias que hubieran gravitado positivamente en la consolidación de los objetivos propuestos.

Las denominadas, genéricamente, agencias financieras son personas de recursos o instituciones privadas y públicas que tienen como fin específico o concurrente a otros, el cooperar, con o sin fin de lucro, en el financiamiento parcial o total de proyectos de desarrollo.

En este sentido, la experta de Nicaragua Irene Horesjs sugiere tener en cuenta que “los organismos de cooperación externa tienen algunos criterios comunes para aprobar el financiamiento de un proyecto.

Muchos de los organismos que brindan cooperación financiera, ya sea en forma de préstamo o de donación, por lo general toman en cuenta algunos criterios claves para la aprobación de proyectos.

Criterios que se refieren a la organización que solicita apoyo

Todos los organismos de cooperación tienen dificultades para conseguir los fondos, necesitan un largo tiempo de gestión y tienen que presentar regularmente cuentas a sus acreedores. Por lo tanto prefieren relacionarse con contrapartes locales que:

- Demostraron su capacidad de ejecutar sus proyectos en el tiempo y con los costes previstos
- Presentan proyectos y presupuestos razonables y adecuados
- Presentan proyectos con un alto porcentaje de aporte local
- Presentan regularmente cuentas en orden y un destino claro de los fondos
- Mantienen una comunicación fluida e informan regularmente sobre el avance de los proyectos y la situación en el municipio y en el país
- Demuestran su preocupación honesta por los problemas de los beneficiarios
- Saben admitir errores y quieren aprender de ellos.

Criterios que se refieren al proyecto

- Que el proyecto responda a necesidades reales y no crea dependencia.
- Que el proyecto ayude a los grupos más pobres de manera directa o indirecta y tome en cuenta especialmente el desarrollo y la emancipación de las mujeres.
- Que el proyecto contribuya al mejoramiento económico y social de los beneficiarios.
- Que el proyecto demuestre que podrá seguir adelante una vez finalizada la cooperación financiera externa.

- Que el proyecto estimule la participación de la comunidad y de los beneficiarios”.⁴¹

Debe tenerse en cuenta que existe una enorme variedad y cantidad de tipos de instituciones que pueden financiar proyectos de desarrollo cuando se demuestra, entre otras, la responsabilidad para su ejecución y la capacidad, aunque sea incipiente, de mantener la iniciativa.

Para una mayor claridad al respecto, a continuación presentamos un cuadro síntesis.

CUADRO N° 14

Agencias financieras según sus objetivos institucionales, regímenes y modalidades de reintegro de los fondos Otorgados y sus objetivos

Objetivos Institucionales	Específicos				Concurrentes			
	Público		Privado		Público		Privado	
Reintegro	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Origen								
Local (Municipalidad)								
Provincial								
Nacional								
Extranjero								
Regional								
Continental								
Mundial								

Como se puede observar, el espectro es muy variado y, contrariamente a lo que a veces se supone, no siempre lo privado es sinónimo de oneroso o lo público de gratuito pues, por ejemplo: un Banco puede poseer una línea de créditos “blandos” (tasa de interés relativamente menor a la del mercado) o el directorio puede estar dispuesto a aprobar la donación de la suma de dinero requerida;

41 Horejs, Irene. Formulación y gestión de microproyectos de desarrollo. Humanitas y CEDE-PO. Tercera edición. Páginas 164 y 165. Buenos Aires, Argentina. Febrero de 1995.

un Ministerio (Vivienda) puede participar en un programa de desarrollo pero poniendo como condición que los beneficiarios reintegren el capital invertido (posiblemente subsidiado o préstamos con plazos extensos).

Cuando se prepara un proyecto de desarrollo se debe efectuar un estudio de mercado de lo que podríamos denominar *plaza financiera*, para luego presentar las correspondientes solicitudes.

Si el Proyecto en cuestión es productivo y rentable (similar al de nuestro ejemplo), indudablemente la gama de posibilidades de agencias financieras es mayor. No deberá buscarse necesariamente un aporte sin reintegro aunque sí puede aspirarse a que éste se otorgue en condiciones relativamente ventajosas (años iniciales de gracia, tasas reducidas, etcétera); en casi todos los casos por lo menos se exige una contrapartida local.

Insistimos en que se efectúe una profunda y extensa investigación de posibilidades institucionales pues, a veces, muy cerca podemos encontrar quien esté dispuesto a financiar o por lo menos a servir de enlace para obtener los recursos requeridos.

Es muy posible que la mayoría de los evaluadores de agencias financiadoras también observen de quienes solicitan un financiamiento:

- Si poseen criterios de gestión institucional.
- Si emplean métodos transparentes para la toma de decisión.
- Si trabajan con criterios democráticos.
- Si presentan un historial de *buenos pagadores*.
- Si han ejecutado en tiempo y forma lo que se han propuesto.
- Si son innovadores.
- Si proyectan mantenerse en el tiempo.
- Si tienen criterios ambientalistas, de tolerancia, etcétera.
- Si los responsables están claramente involucrados en el Proyecto.

La búsqueda de financiamiento tiene sus peculiaridades, muchas de las cuales se irán conociendo con la experiencia. No obstante lo antedicho esbozamos a continuación algunas cuestiones que son muy convenientes tener en cuenta.

CUADRO N° 15

RESUMEN DE ASUNTOS CLAVES A TENER EN CUENTA PARA LA PRESENTACIÓN DE UN PROYECTO

INSTITUCIONALES	PROYECTO	OTRAS ESTRATEGIAS	OTRAS CUESTIONES
Regularización (personería jurídica, directiva formalizada, balances contables, etcétera).	Adecuada presentación. Es muy conveniente entregar la versión en el idioma del posible financiador.	Asociarse a otros grupos con mayor capacidad como, por ejemplo, federaciones.	Perseverancia.
Archivos confiables	Completo y verás.	Consultas con otros grupos que ya tramitaron recursos para informarse de sus experiencias.	Revisar el Proyecto y las estrategias a medida que se adquiere experiencia de la gestión.
Contabilidad al día	Presentación a una sola agencia financiadora por vez.	Informar el Proyecto a quienes se pueden interesar aunque sea indirectamente.	Diversificar las acciones buscando en forma horizontal otras alternativas.
Capacidad de recibir dinero (cuenta bancaria, emitir recibos como facturas, etcétera).			
Capacidad de emitir facturas.			

La tarea de gestión financiera no es sencilla y rápida por lo que no hay que crearse expectativas muy inmediatas que seguramente se verán defraudadas. El conseguir apoyo efectivo es el resultado de múltiples elementos donde la confianza juega un papel primordial, con todo lo que implica construirla.

En otras palabras, obtener recursos para solventar un Proyecto no es cuestión de una conversación o el envío de una carta pues es el resultado de un inteligente trabajo de exposición de la propuesta, en el momento oportuno y a quien corresponde. Desde luego que los que actúan a través de *amiguismos* u otras formas arbitrarias poco saben de proyectos y mucho de *medias palabras* creando, casi siempre, relaciones corruptas o, al menos, viciadas en su transparencia.

La mayoría de las agencias financieras trabajan en base a presupuestos aprobados con bastante anterioridad según las acciones previamente incluidas. Esto significa que, en definitiva, lo que se debe intentar es la incorporación del proyecto en el próximo ejercicio al vigente en el momento de la presentación.

Recuérdese que gran parte de los países del hemisferio norte tienen estructurados los presupuestos no por año calendario (enero - diciembre) sino, por ejemplo, desde julio de un año a junio del siguiente año.

Los objetivos de las agencias financieras pueden ser concordantes con el del grupo (cultural, deportivo, religioso, etcétera) o con los del Proyecto (fomento de talleres productivos en áreas subdesarrolladas, cualificación de procesos democráticos, etcétera) y en este caso hablaremos de objetivos específicos o pueden tener objetivos más amplios, por ejemplo (mejoramiento de las economías regionales, cooperativismo, etcétera) en el que pueda insertarse el Proyecto y entonces se tratará de organismos con objetivos concurrentes.

También existen organismos con fines tan globales que, aparentemente, siempre podrán abarcar el financiamiento: en estos casos la coincidencia operativa se resuelve casi siempre por la concordancia de la política institucional con el proyecto presentado (tipo de acciones que implica, localización, beneficiarios, dinero requerido, etcétera).

Asimismo encontramos agencias cuyos objetivos -implícitos o explícitos- determinan la inviabilidad de una solicitud. Nos referimos a grupos confesionales, políticos, étnicos, etcétera, o que propugnan métodos o técnicas disímiles a las sustentadas en el Proyecto.

Al iniciar la correspondiente tramitación se deben tener en cuenta las peculiaridades apuntadas en este apartado, fundamentalmente para no realizar gestiones innecesarias.

También es conveniente tener la precaución de adecuar el Proyecto a las características de la institución a la que le estamos requiriendo su concurso financiero. Esto último no implica una distorsión de los objetivos y métodos sustentados por cada asociación, pero sí significa la suficiente *plasticidad intelectual* para adaptarse. Pongamos por caso a un grupo teatral que se contacta con una Fundación que sólo financia propuestas referidas a la dramaturgia contemporánea y de un determinado origen nacional por lo que, si se quiere presentarles un Proyecto tendrán que encuadrarse en la antedicha característica; desde luego que si buscan representar obras del Siglo de Oro Español otros serán los caminos a recorrer.

Además, muy especialmente, en lo que respecta a la elección de la agencia financiera se deberá considerar, fundamentalmente, las condiciones impuestas por ésta, en el sentido que sean coherentes con el grupo ejecutor (objetivos,

métodos, etcétera) y que sean posibles de cumplirlas (plazos, administración, mantenimiento, etcétera).

Por último sugerimos que se recurra a las oficinas diplomáticas acreditadas en cada país con el fin de solicitar información específica (instituciones, direcciones, modalidades, prioridades, etcétera) que, por lo general, es correctamente brindada. Por Internet es posible acceder a toda la información necesaria. También se la puede requerir en los organismos internacionales como, por ejemplo, Organización Internacional del Trabajo (OIT), Organización Panamericana de la Salud (OPS), Instituto Interamericano del Niño (IIN/OEA), Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PUND), UNESCO, FAO, etcétera.

Desde luego que el financiamiento también lo podemos gestionar en el propio organismo donde nos desempeñamos como, por ejemplo, crear una Biblioteca dentro de la Municipalidad, realizar un encuentro de teatro regional organizado por una Secretaría de Cultura, desarrollar un programa de capacitación en una Cooperativa, encarar un plan de microemprendimientos productivos en una Provincia, proponer acciones de revisión de métodos de trabajo en una fábrica, desarrollar un Centro de Investigación Histórica en un sindicato, etcétera.

Y reiteramos, debemos tener en cuenta los períodos presupuestarios y las modalidades específicas de cada ámbito. También podemos buscar alternativas mixtas donde una parte, por ejemplo, es aportada por un club de servicios y el resto es financiado con recursos propios.

Sobre todo en los proyectos que impliquen un beneficio económico para los involucrados como es la creación de puestos de trabajo, casi siempre se busca un aporte personal que se lo denomina cuota parte. A veces es el equivalente al 50% de lo previsto invertir.

En algunas oportunidades la cuota parte puede ser aportada a través del trabajo personal como, por ejemplo, entre los beneficiarios construyen un taller y los fondos recibidos se emplean solamente para la compra de materiales. En estos casos, en el Proyecto hay que valorizar las horas/hombre empleadas a los efectos de detallar el aporte del grupo.

CUADRO N° 16

APORTES POR CUOTA PARTE

CATEGORÍA	APORTE PROPIO	APORTE SOLICITADO	TOTAL
Recursos Humanos	20.000	XXXXXXXXXXXX	20.000
Materiales	XXXXXXXXXXXX	12.000	12.000
Herramientas	1.800	3.200	5.000
TOTAL	21.800	15.200	37.000

Esta modalidad, además, busca involucrar activamente a los beneficiarios en la tarea de edificación de su propia respuesta empleando los recursos de la comunidad. Los proyectos que se encuadran en la ayuda mutua, con algún soporte externo, tienen una serie de ventajas:

- Desalientan las políticas paternalistas.
- Abaratan costes.
- la capacidad de impacto en más beneficiarios.
- Tienen mayores posibilidades de ser sustentables.

Por último, en todo Proyecto y en las gestiones debe quedar siempre muy claro:

cuáles son los beneficios directos e indirectos de las acciones a emprender.

LA ASISTENCIA TÉCNICA

“Siempre es necesario pasar las ideas de los especialistas por el cedazo del sentido común”.

Gilbert Keith Chesterton (1874-1936)

A lo largo del presente trabajo, en varias oportunidades, hemos reiterado la necesidad de la participación de técnicos en la elaboración de proyectos; más aún cuando los mismos son de desarrollo. Desde luego que los aportes de los

especialistas deben encuadrarse, muy particularmente, en la situación donde se desenvolverán las acciones y quienes integran el grupo que será responsable directo de su ejecución.

En ese sentido recordemos lo señalado por Michel Foucault: “es muy importante saber, cuando se quiere llevar a cabo una transformación y una renovación, no sólo qué son las instituciones y cuáles son sus efectos reales, sino también cuál es el tipo de pensamiento que las sustenta: ¿qué es lo que se puede admitir todavía de ese sistema y cuáles son, por el contrario, las dimensiones que deben ser relegadas, abandonadas, transformadas? (...)”

También hemos comprobado los efectos perversos, en ocasiones desastrosos, que pueden ser producidos por los proyectos más generosos en sus intenciones. Por mi parte he intentado con firmeza no jugar el papel de intelectual profeta que indica por adelantado a las gentes lo que debe hacer y les impone marcos de pensamiento, objetivos y medios extraídos de su propio cerebro trabajando en su despacho rodeado de libros. Me ha parecido que el trabajo de un intelectual, de lo que llamo ‘un intelectual específico’, consiste en intentar desasirse del poder de imposición y desaires también, en la contingencia de su formación histórica, de los sistemas de pensamiento que nos resultan familiares en la actualidad, que nos parecen evidentes y que forman parte de nuestras percepciones, actitudes y comportamientos. Después es preciso trabajar en común con personas implicadas en la práctica, no sólo para modificar las instituciones y sus prácticas, sino también para reelaborar las formas de pensar⁴².

Un líder no es quien *sabe* hacer de todo, sino aquel que incentiva y favorece la conducción de los que hacen.

Siendo Disraeli muy joven, el Primer Ministro Derby le ofreció la responsabilidad del Ministro de Economía de Inglaterra. Ante tal ofrecimiento, quien tiempo después fue uno de los más importantes dirigentes de su época, contestó que no podía aceptar porque no entendía nada de economía, a lo que el experimentado político le replicó: “no se preocupe que el Ministerio cuenta con técnicos”.

Desde luego que se deberán buscar aquellos especialistas que compartan los objetivos y métodos sustentados por quienes elaboran el Proyecto. Nuestra insistencia en reiterar lo antedicho está motivada en frecuentes actitudes de segregación inversa (aislamiento) que llevan a rechazar la colaboración técnica. Buscar la colaboración externa es un rasgo de inteligencia; el emplearla adecuadamente demanda aún más perspicacia.

Teniendo en cuenta las enormes necesidades, desdeñar la asistencia técnica, por razones de dudosa fundamentación es, por lo menos, un error estratégico.

42 Foucault, Michel. La vida de los hombres infames. Editorial Altamira. Páginas 146 y 147. La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina. Abril de 1996.

También deseamos destacar que, además de los muchos técnicos independientes, dispuestos a colaborar, existe una serie de importante de organismos públicos y privados que tienen como fines específicos o concurrentes el brindar asistencia técnica. (Vale la misma desagregación que efectuamos en el apartado anterior referido a las agencias financieras).

Nuestra experiencia nos indica que es relativamente sencillo obtener la colaboración de especialistas, sobre todo de organismos públicos municipales, provinciales, nacionales e internacionales, sin ningún tipo de costes para las asociaciones y organismos estatales, aunque debe tenerse la precaución de solicitarla con suficiente antelación.⁴³

Mencionamos algunas de tales instituciones, por ejemplo, el Instituto Interamericano del Niño (IIN/OEA), la Organización Internacional del Trabajo (OIT/N.U.) y la Agence Canadienne de Développement Intenational (S.C.D.I.). Cabe destacar que muchas agencias financieras presentan como requisito el aporte local.

También deseamos señalar la importancia de que las confederaciones nacionales, las asambleas regionales y las organizaciones mundiales instrumenten las medidas necesarias para lograr la creación de sistemas de intercambio de información que incluyan la nómina de agencias financieras, requisitos, metodologías, evaluaciones, experiencias, etcétera; de mecanismos de asistencia y que brinden ellas mismas la ayuda para la contratación de especialistas, etcétera o que soliciten la colaboración de organismos públicos y privados de distintos niveles capacitados y dispuestos a responder a dichos requerimientos.

PALABRAS FINALES

“¿Quién se atreverá a ponerle límites al ingenio de los hombres?”

Galileo Galilei (1564-1642)

“Una idea es lo que le da sustancia a un proyecto y no surge por generación espontánea. Eso de sentarse frente al papel en blanco y esperar que venga la ins-

43 Destacamos especialmente la constante y calificada colaboración recibida por el Instituto Interamericano del Niño (IIN/ OEA), a través del Especialista Principal, Economista Carlos Héctor Amado, en la preparación del Proyecto de Desarrollo: Escuela -Hogar- Granja y Taller para niños y jóvenes discapacitados mentales, que preparamos con la Asociación de Personas con Discapacidad “Deportes para Lisiados” (D.P.L.). Y que fuera aprobado por la Fundación Antorchas. Buenos Aires, Argentina. 1.986.

piración es solo para elegidos. Como nosotros no somos genios, solo tratamos de dar una respuesta adecuada a un problema”.⁴⁴

Elaborar proyectos no es una tarea fácil pero tampoco es un *imposible*. Llevar adelante la formulación significa una cuota de creatividad y mucho empeño.

Las *ideas* deben estar volcadas en un papel; las *demás* no sirven para este cometido. Permítasenos insistir, todo ha de ser organizado y planteado por escrito pues, nos permitirá observar atentamente el Proyecto en forma integral y en cada uno de sus componentes. También, llegado el caso, será el instrumento que considerará el evaluador. Asimismo será uno de los elementos principales para monitorear su desarrollo en todas sus partes.

Al redactar un Proyecto, sobre todo las primeras veces, es conveniente ir avanzando a través de sucesivos *borradores*. Quizá una de las más perjudiciales actitudes es cuando prima en la etapa creativa la *auto censura*. Es conveniente anotar todas las ideas, ya habrá tiempo para ir desechándolas si es preciso.

Y permítasenos insistir, cada vez que sea posible, la consulta contribuye en mucho a enriquecernos.

También, trabajar por proyectos significa un cierto nivel de desenvolvimiento. En este sentido es oportuno insistir en que parte de las condiciones culturales para el desarrollo sustentable está dada por la previsibilidad, es decir, por caso, respetar lo acordado previamente desde la hora y temario fijado para una reunión hasta cumplir con lo establecido en el documento oportunamente presentado. El alarde de la impuntualidad o de la constante improvisación es una claro ejemplo de falta de condiciones culturales para el desarrollo sustentable.

El trabajar por proyectos nos permite, entre otras, ampliar la propia perspectiva, pues deberemos interactuar con otros, sobre todo cuando el financiamiento es externo. En este sentido es dable agregar que, es bastante frecuente una generalizada *opinión* que se circunscribe a que es asiduo el *robo de ideas*. Es posible que en algunas oportunidades muy valiosas pueda suceder, pero en los casos que aquí nos ocupamos es más probable que *nuestros proyectos* tengan bastantes *aportes* de otros.

El trabajo mancomunado es una muy buena estrategia, sobre todo entre las poblaciones que más necesitan. Los proyectos *solitarios* son de corta data y, casi siempre, de muy baja calidad en el impacto. Los proyectos tienen que sustentarse más allá de los primeros impulsores. En este sentido recordemos a lo expresado por John Rawls: “la sociedad es una empresa cooperativa para obtener ventajas comunes, se caracteriza típicamente tanto por un conflicto como

44 Pfeifer, Juan. Arquitectura anda. Página 11. Suplemento “Arquitectura, ingeniería, planeamiento y diseño”. Clarín. Buenos Aires, Argentina. 24 de junio de 1996.

por una identidad de intereses. (...) La conducta de los individuos guiados por sus planes racionales debiera ser coordinada en todo lo posible, de modo tal que obtenga resultados que, aun cuando no sean los buscados o quizá ni siquiera previstos por ellos, sean no obstante los mejores desde el punto de vista de la justicia social".⁴⁵

Las alianzas son puentes entre distintos individuos o sectores que contribuyen en mucho a superar escollos y, en definitiva, a crear vínculos duraderos como forma íntima de desenvolvimiento personal y comunitario. Los involucrados se asocian intercambiando perspectivas, experiencias, capacidades, etcétera dando forma a una nueva e inédita posibilidad que, sin duda, es mucho más rica y con mayor impacto que los hechos aislados por valiosos que éstos sean.

Las oportunidades se acrecientan exponencialmente a través de consolidación de vínculos. La diversidad es un valor de la condición humana que favorece la multiplicidad de alternativas, acrecienta las alternativas posibles, es decir, contribuye decididamente a la libertad.

La libertad plena de los seres humanos trasladada a la vida en comunidad es la vía regia de una democracia de alta calidad.

La democracia generalizada, donde la participación activa de la ciudadanía sea una constante, es la base sólida para la equidad entre todos sus miembros y el respeto de los derechos de las generaciones venideras. El desarrollo sustentable abarca el presente y el futuro dado que cada acción u omisión influye en un largo proceso de estrechas y dispares interrelaciones.

Por otro lado, llegado el caso en que un grupo o una persona redacten un Proyecto que *otros* ejecutarán es muy conveniente involucrar a estos últimos en la etapa de elaboración. Gran parte de los proyectos que no han tenido en cuenta esta situación han fracasado en alguna de sus instancias.

Desde 1.979 estamos directamente involucrados en la formulación y evaluación de Proyectos, tanto de pequeña envergadura como con importantes financiamientos, en situaciones tan diversas como países o regiones nos tocó actuar.⁴⁶ Algunas *lecciones* hemos aprendido en este tiempo; varias nos han quedado profundamente gravadas.

45 Rawls, Jhon. Teoría de la justicia. Fondo de Cultura Económica. Segunda edición, segunda reimpresión. Páginas 18 y 64. México, México. 2000.

46 Ministerio de Educación. Programa de Expansión y Mejoramiento de la Educación Rural (EMER) y Programa de Expansión y Mejoramiento de la Educación Técnica Agropecuaria (EMETA). 20 Proyectos integrales financiados por la Nación Argentina y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), por un total de U\$S100.000.000 y U\$S 120.000.000, respectivamente. Argentina. 1979-1992.

Lo principal es el grupo humano que lo lleva adelante. Y esto no es una falsa expresión laudatoria pues, sin los hombros que sustenten el santo la procesión no se puede realizar, salvo que ocurra un milagro. Y en palabras de Paulo Freire “es como seres transformadores y creadores que los hombres, en sus relaciones permanentes con la realidad, producen, no solamente los bienes materiales, las cosas sensibles, los objetos, sino también las instituciones sociales, sus ideas, sus concepciones.

A través de su permanente quehacer transformador de la realidad objetiva, los hombres simultáneamente crean la historia y se hacen seres históricos-sociales”.⁴⁷

Es el hombre de carne, huesos y sangre que le da energía a las ideas; las alianzas estratégicas y los esfuerzos mancomunados son fuerzas poderosas que hasta los más débiles pueden acceder.

El trabajar por proyectos alienta a confluir, favorece la participación e incrementa la sustentabilidad de las iniciativas.

El progreso de cada individuo, de cada grupo, de cada comunidad es el resultado del desarrollo armónico; y no es posible otra alternativa.

Por supuesto que no se trata de voluntarismo, sino de voluntad perseverante.

Permítasenos sintetizar en un solo concepto: sin pasión es difícilísimo que un proyecto se desarrolle.

47 Freire, Paulo. Pedagogía del oprimido. Siglo Veintiuno. Quinceava edición. Página 123. Madrid, España. Febrero de 2000.

NOTA

Este libro incluye la guía “Como elaborar un Proyecto de Desarrollo” escrita en 1980 como parte del trabajo de colaborar con el mejoramiento y expansión de la capacidad de gestión de los más diversos grupos comunitarios. Las primeras versiones fueron el resultado de los apuntes que realizáramos tanto en la tarea de asesoramiento como al exponer en los cursos y talleres llevados adelante en casi todos los países de América Latina.

La guía, entre otros, fue publicada por:

- Instituto Interamericano del Niño (IIN-OEA). Fue reimpresa en 4 oportunidades. (17.000 ejemplares). (1987). También fue publicado en portugués. (2.500 ejemplares). (1990).
- Ministerio de Salud y Acción Social, Provincia de Tierra del Fuego. Ushuaia, Provincia de Tierra del fuego, Argentina. (2.000 ejemplares). (1995).
- Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia, Provincia de Tierra del Fuego. Ushuaia, Provincia de Tierra del Fuego, Argentina. (3.000 ejemplares). (1997)
- Asociación Barrial Los Morros. Ushuaia. Provincia de Tierra del Fuego, Argentina. (200 ejemplares).

Este libro ya ha sido publicado varias veces.

Primera Edición: CoTeCal. Cooperativa Lago Argentino, Cooperativa Educativa, AVINA. El Calafate, Provincia de Santa Cruz, Argentina. (2004).

Segunda Edición: Centro de Analistas de Recursos Humanos. Ushuaia, Provincia de Tierra del Fuego. (2006).

Tercera Edición: Presupuesto Participativo de la Municipalidad de Río Grande, Provincia de Tierra del Fuego. (2006).

Cuarta Edición: Fundación Apertura Digital. Ushuaia, Provincia de Tierra del Fuego. (2007).

Quinta Edición: Centro de Estudios Superiores Padre Alberto de Agostini, Polimodal N° 4 y la Fundación AVINA. El Calafate, Provincia de Santa Cruz. (2008).

BIBLIOGRAFÍA

A

- Amado, Carlos Héctor. Elaboración de proyectos de desarrollo. Instituto Interamericano del Niño (OEA). EIP-16, Montevideo, Uruguay. 1.985.
- Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Idáñez, María José. Cómo elaborar un proyecto. Editorial Lumen/Humanitas. 13^a Edición. Buenos Aires, Argentina. 1996.

C

- Centro de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social y las Cuestiones Humanitarias. Economía y Minusvalía. Instituto Nacional de Servicios Sociales. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, España. 1.982.

F

- Foucault, Michel. La vida de los hombres infames. Editorial Altamira. La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina. Abril de 1996.
- Freire, Paulo. Pedagogía del oprimido. Siglo Veintiuno. Quinceaba edición. Madrid, España. Febrero de 2000.

G

- Gandhi, Mahatma. Autobiografía. CS Ediciones. Buenos Aires, Argentina. 1991.
- Gilbert, Anthony. La gente muere despacio. EMECE. Tercera edición. Buenos Aires, Argentina. 15 de octubre de 1951.
- Greene, Graham. Los comediantes. Sur. Buenos Aires, Argentina. 10 de noviembre de 1966.

H

- Hailey, Arthur. El apagón. Círculo de Lectores. Bogotá, Colombia. 1979.
- Horejs, Irene. Formulación y gestión de microproyectos de desarrollo. Humanitas y CEDEPO. Tercera edición. Buenos Aires, Argentina. Febrero de 1995.

I

- IMAZ, José Luis de. Una estrategia de promoción humana. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina. 1979.

K

- Kovadloff, Santiago. Faltan creatividad y propuestas. Entrevista de Ignacio Escribano. La Nación. Página 18. Buenos Aires, Argentina. 3 de junio de 2001.

J

- Jennings, Gary. Azteca. Planeta. Barcelona, España. Enero de 1999.
- Johnson, Spencer. ¿Quién se ha llevado mi queso? Ediciones Urano. Barcelona, España. 2000.

L

- Landes, David. La riqueza y la pobreza de las naciones. Javier Vergara Editor. Buenos Aires, Argentina. 1.999.

M

- Martuccelli, Danilo y Svampa, Maristella. La plaza vacía. Losada. Buenos Aires, Argentina. Diciembre de 1997.
- Masterman, J.C. Tragedia en Oxford. EMECÉ. Buenos Aires, Argentina. 1954.
- Melville, Herman. Moby Dick. Biblioteca La Nación. Buenos Aires, Argentina. 2000.
- Murtagh, Ricardo. La formulación de proyectos: un aporte desde la práctica social a la planificación educativa. Ministerio de Educación y Justicia. Serie Documentos 3. Buenos Aires, Argentina. 1.990.
- Matus, Carlos. Adiós, señor Presidente. Ediciones de la UNLa. Remedios de Escalada, Lanús, Provincia de Buenos Aires, Argentina. Diciembre de 2007.

N

- Naciones Unidas, Asamblea General. Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Resolución 2200 (XXI). Nueva York, USA. 19 de diciembre de 1966.

P

- Pascal, Blaise. Pensamientos. Atalaya. Barcelona, España. 1997.

- Pfeifer, Juan. Arquitectura anda. Suplemento “Arquitectura, ingeniería, planeamiento y diseño”. Clarín. Buenos Aires, Argentina. 24 de junio de 1996.
- Puig, Toni. Animación sociocultural y socialidad. En Guía de Estudios y Capacitación de Directores y Coordinadores de Programas Preventivos. Programa 10.000 líderes para el cambio. Secretaría de Prevención de las Adicciones. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y la Universidad del Salvador. La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

R

- Rawls, Jhon. Teoría de la justicia. Fondo de Cultura Económica. Segunda edición, segunda reimpresión. México, México. 2000.
- Reina, Laura. Hábitos generadores de líderes. La Nación. Sección 8. Buenos Aires, Argentina. 9 de septiembre de 2001.
- Rojo Vivot, Alejandro. Como fijar las prioridades. Segundo Congreso Mundial de la Organización Mundial de Personas Impedidas. Bahamas. 18-22 de Septiembre de 1.985.
- Rojo Vivot, Alejandro. Ética y personas con discapacidad. Revista del Centro de Investigación y Acción Social (CIAS). Año XXXIV, N°345. Buenos Aires, Argentina. Agosto de 1.985.
- Rousseau, Jean Jacques. El contrato social. Bureau Editor. Buenos Aires, Argentina. Setiembre de 1999.

S

- Saramago, José. El viaje del elefante. Alfaguara. Buenos aires, Argentina. Noviembre de 2008.
- Schmidheiny, Stephan. Informe 2001 Anual AVINA. Fundación AVINA. 2.001.
- Soto, Hernando de. El otro sendero. Editorial Sudamericana. Cuarta edición. Buenos Aires, Argentina. Julio de 1992.
- Spencer, Herbert. El individuo contra el Estado. Imprenta y Litografía de José María Ariza. Sevilla, España. 1885.
- Stevenson, Robert Louis. La isla del tesoro. Edicomunicación. Barcelona, España. 1999.

T

- Toffler, Alvin. La tercera ola. Plaza y Janes. Quinta edición. Barcelona, España. Mayo de 1989.

U

- UNESCO. Aspectos económicos de la educación especial. Páginas 65 y 66. París, Francia, 1.978.

V

- Verbitsky, Bernardo. Villa Miseria también es América. Paidós. Buenos Aires, Argentina. 5 de diciembre de 1967.

W

- Wilde, Oscar. Ensayos y Diálogos. Hyspamérica. Buenos Aires, Argentina. 1985.

Y

- Yunus, Muhammad. Hacia un mundo sin pobreza. Editorial Andrés Bello. Octava Edición. Buenos aires, Argentina. Marzo de 2001.

OTRA BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Deportes para Lisiados. Proyecto de Desarrollo: Escuela -Hogar- Granja y Taller para niños y jóvenes discapacitados mentales. Aprobado por la Fundación Antorchas. Buenos Aires, Argentina. 1.986.
- Barreiro, Norma. Evaluación de Proyectos para atención de niños. Espacio Editorial. Buenos Aires, Argentina. 2002.
- Diéguez, Alberto J.; Reyes, María Cristina de los; Paloma Guardiola, María de la; Gascón Navarro, Nieves; Pestana Fragoso de Almeida, Antonio. Diseño y evaluación de proyectos de intervención socioeducativa y trabajo social comunitario. Espacio Editorial. Buenos Aires, Argentina. 2002.
- Domeq, Susana; Lezcano, Ernesto; Capecci, Juan. Formulación de Proyectos. Instituto Nacional de la administración Pública. Febrero de 1998.
- Fundación de Educación de Ultramar. Conjunto de herramientas para el programador. Washington D.C. USA.
- Gobierno de la Provincia de San Juan. Proyecto de Inversión Social Vecinal (PREVISE).
- Indiana University Center on Philanthropy- CEDES. The Fun Raising School. Buenos Aires, Argentina. 2001.
- Ministerio de Educación de la Nación Argentina. Programa de Expansión y Mejoramiento de la Educación Rural (EMER) y Programa de Expansión y Mejoramiento de la Educación Técnica Agropecuaria (EMETA). 20

Proyectos integrales financiados por la Nación Argentina y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), por un total de U\$S100.000.000 y U\$S 120.000.000, respectivamente. Argentina. 1979-1992.

- Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación. Programa 011 Democracia en Acción. Buenos Aires, Argentina. 1987.
- Palladino, Enrique. Como diseñar y elaborar proyectos. Espacio Editorial. Buenos Aires, Argentina. 2002.
- Presidencia de la República de Bolivia. Fondo de Inversión Social. Guía para la presentación de proyectos. Segunda edición. La Paz, Bolivia. Marzo de 1991.
- Presidencia de la República de Bolivia. Fondo Social de Emergencia. Seminario de Evaluación. La Paz, Bolivia. 1990.
- Unidad para Personas con Discapacidad y Grupos Vulnerables. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Proyecto PNUD ARG/98/033. Programa de Capacitación e Intermediación Laboral para Personas con Discapacidad. Páginas 95 hasta 100. Buenos Aires, Argentina. 1998.
- The World Bank. Programa de Pequeñas Donaciones- Convocatoria 2002. Fondo para el Fortalecimiento del Capital Social en el Cono Sur.

ÍNDICE

PRIMERA PARTE

Introducción	11
Qué es un proyecto de desarrollo	19
La alternativa como método	24
Prioridades	26
Recapitulando	35

SEGUNDA PARTE

Introducción	41
Como se formula un Proyecto	46
1. Los ejecutores	50
2. Objetivos	51
3. Metas	52
4. Localización	53
5. Diagnóstico y justificación	55
6. Beneficiarios	60
7. El Proyecto	64
8. Cronogramas	69
9. Presupuesto	71
10. Impacto	82
11. Factibilidad	86
En síntesis	89

TERCERA PARTE

Introducción	97
Evaluación	100
Las agencias financieras	111
La asistencia técnica	118
Palabras finales	120
Nota	125
Bibliografía	127
Otra bibliografía	130
Índice	133
Índice de cuadros	135

ÍNDICE DE CUADROS

1. Resumen del diagnóstico.	29
2. Ordenamiento prioritario.	29
3. Los proyectos.	49
4. Análisis de alternativas.	57
5. Análisis según el coste/beneficio.	61
6. Análisis según la producción y la comercialización.	62
7. Producción de una fábrica de pan.	66
8. Cronograma de ejecución y de necesidades financieras.	71
9. Presupuesto: instalación de un taller electrónico.	75
10. Cronograma de inversión.	76
11. Factores de riesgo y su neutralización.	102
12. Matriz básica de evaluación.	109
13. Matriz de evaluación.	110
14. Agencias financieras según sus objetivos institucionales, regímenes y modalidades de reintegro de los fondos otorgados y sus objetivos.	113
15. Resumen.	115
16. Aportes por cuota parte.	118



Marzo, 2011. Depósito Legal N°:355.204/11
www.tradinco.com.uy

Alejandro Rojo Vivot desde hace cuatro décadas trabaja, en distintas instancias, circunstancias y latitudes, en contribuir a la formulación, ejecución y evaluación de proyectos de acotados o de muy significativos presupuestos, tanto con financiamiento local, nacional e internacional.

Sus campos de acción son, principalmente, las zonas rurales y pequeños o medianos centros poblacionales, tanto con grupos en extrema pobreza como profesionales, dirigentes sociales, desocupados, jóvenes, micro emprendedores independientes, cooperativas, iniciativas de expresión cultural, migrantes, instituciones de bien público, gobiernos municipales, provinciales o estatales y nacionales. Varias veces trabajó como voluntario en regiones con altos niveles de violencia armada en El Salvador, Colombia y Perú.

Asimismo ha desarrollado, en casi todos los países de América, una intensa actividad de capacitación y acompañamiento en cuanto a la formulación de proyectos elaborados por los propios destinatarios.

También, en diversas oportunidades, ha sido consultor y prestado asesoramiento a organismos internacionales, universidades, gobiernos locales, regionales y nacionales, tanto en técnicas como en la elaboración, ejecución y evaluación de proyectos.

Ha publicado artículos y documentos que han contribuido a generalizar la importancia del trabajo por proyectos con la activa y principal participación de los directamente involucrados, como condición inexcusable para lograr las condiciones culturales que favorezcan el desarrollo sustentable.

Desde el 2007 trabaja en la Fundación AVINA.

ISBN: 978-9974-98-276-5

