

## **Diseño de un Proyecto**

### **IV**

El diseño del proyecto es el proceso de elaboración de la propuesta de trabajo de acuerdo a pautas y procedimientos sistemáticos como ya se mencionó, un buen diseño debe identificar a los beneficiarios y actores claves; establecer un diagnóstico de la situación problema; definir estrategias posibles para enfrentarla y la justificación de la estrategia asumida; objetivos del proyecto (generales y específicos); resultados o productos esperados y actividades y recursos mínimos necesarios.

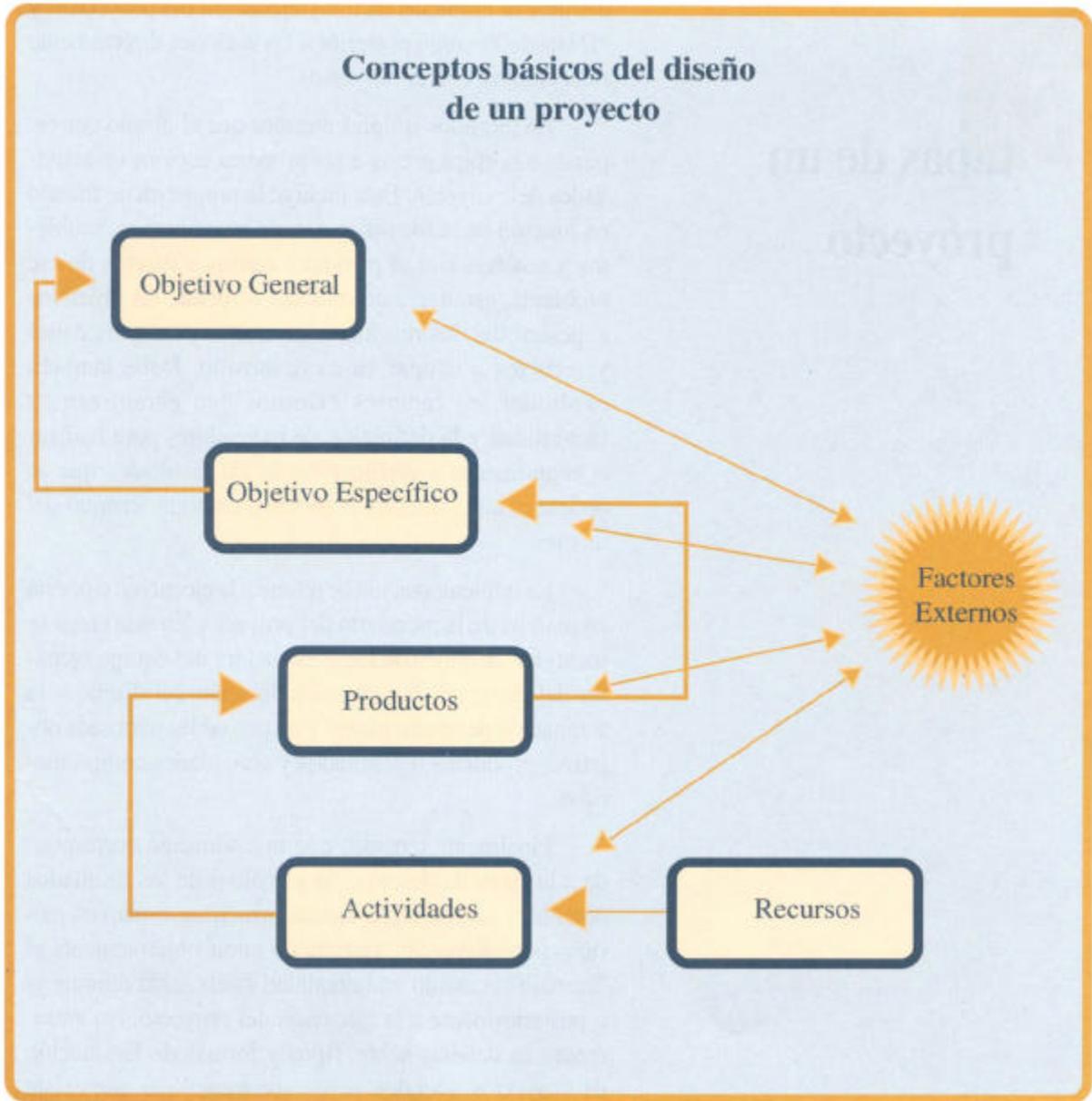
Al mismo tiempo, la propuesta o diseño debe contemplar la definición de indicadores para realizar el seguimiento y verificación de los resultados que se obtienen, y establecer los factores externos que garantizan su factibilidad y éxito.

Cada uno de los conceptos mencionados: objetivos; estrategia; resultados; productos, actividades, recursos, indicadores y factores externos, se irán describiendo y analizando por separado, a lo largo del desarrollo del documento y en la medida que avancemos en la elaboración del proyecto.

El esquema a continuación muestra los principales elementos o componentes de un diseño de proyecto y la relación entre ellos:

## C U A D R O 4

### RELACION ENTRE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DE UN PROYECTO <sup>7</sup>



7 Adaptado a partir de Martinic, S.; 1996: 69 -75

## **Etapas de un proyecto**

En todo proyecto social se distinguen tres etapas: Diseño, implementación y Evaluación. En términos temporales se refieren al "Antes,"(previo al desarrollo de las acciones del proyecto), "Durante" (período correspondiente a la implementación y ejecución del proyecto) y 'Después"(tiempo posterior a las acciones directamente relacionadas con el proyecto).

En términos simples diremos que el diseño corresponde a la etapa previa a las primeras acciones o actividades del proyecto. Esta incluye la propuesta de trabajo en función de la identificación de beneficiarios, problema a resolver con el proyecto, causas y efectos de ese problema, estrategia de solución ofrecida, los objetivos a desarrollar, los resultados esperados y las actividades y recursos a ocupar en su desarrollo. Debe también explicitar los factores externos que garantizan su factibilidad y la definición de indicadores para realizar el seguimiento y verificación de los resultados que se obtienen, tanto durante el proceso como al término del mismo. La implementación se refiere a la ejecución o puesta en marcha de la propuesta del proyecto. En esta etapa se incluyen: la organización y estructura del equipo ejecutor del proyecto, la operacionalización del diseño y la asignación de tareas, plazos y responsables para cada objetivo, productos o resultados y actividades comprometidas.

Finalmente tenemos que la evaluación corresponde a la etapa de descripción y análisis de los resultados obtenidos de acuerdo a ciertos principios o marcos teóricos para dicho fin. Se trata de mirar objetivamente el "cambio" ocurrido en la realidad intervenida durante y/ o posteriormente a la ejecución del proyecto. No entraremos en detalles sobre Tipos y formas de Evaluación de Proyectos Sociales, pero cabe mencionar que existe una correspondencia entre el ciclo o etapa del proyecto y el tipo de evaluación que se desee hacer: Evaluación de Diseño, Evaluación de Procesos y Evaluación de Impacto.<sup>8</sup>

## **Elaboración de los Objetivos del Proyecto**

Para la elaboración y definición de los objetivos del proyecto se procederá a transformar el problema central, sus causas y efectos en metas a lograr; es decir se deberán constituir en las soluciones a los problemas implicados en las causas o los efectos según se trate. Así los objetivos de un proyecto aluden a los cambios esperados en la situación inicial del problema identificado, a través de las actividades y productos/resultados planificados en el proyecto. Ellos dan cuenta del estado final del problema central, una vez realizadas y finalizadas las acciones del Proyecto. En general hay coincidencia al definir dos tipos de objetivos en la elaboración de los proyectos sociales : Objetivo General y Objetivos Específicos.

**a) Objetivo General:** Enuncia el cambio final que transforma el problema central, en una nueva realidad o solución al mismo. De alguna manera en el impacto que se espera producir en la realidad previamente diagnosticada. Metodológicamente corresponde a la transformación positiva del Problema Central.

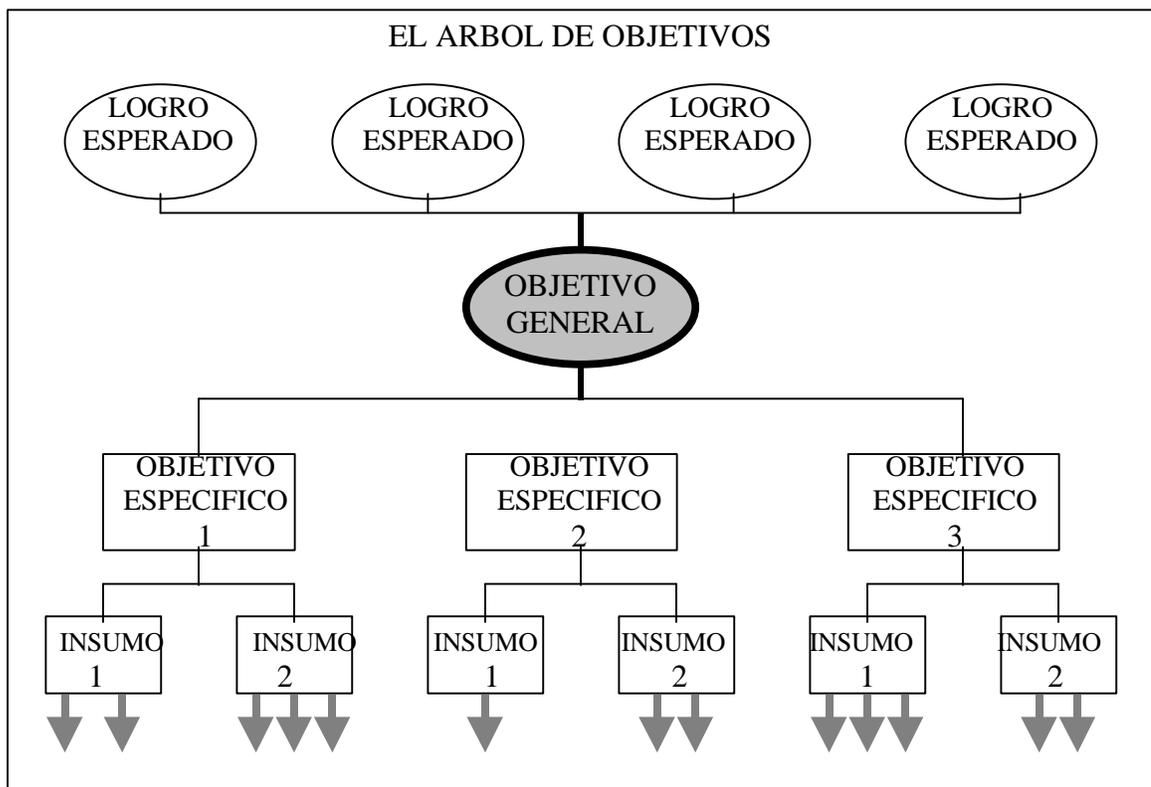
**b) Objetivos Específicos:** Son el medio necesario para lograr el objetivo general: Aquellos estados que hay que superar para llegar al objetivo general. Representan lo que el proyecto debe hacer por sí mismo, mediante sus propios recursos y actividades. Ellos darán cuenta de las consecuencias o efectos de los productos y resultados del proyecto,

## El Arbol de los Objetivos

De la misma manera, como se construyó el "Árbol de problemas", se puede construir un "árbol de objetivos", como una forma de ayudar en el planteamiento y consistencia de los objetivos del proyecto. Para esto se recomienda proceder de la siguiente manera<sup>9</sup>.

### C U A D R O 5

#### ELABORACION DEL ARBOL DE OBJETIVOS



<sup>9</sup> *Elaboración a partir de los modelos de Martinic, S; 1996*

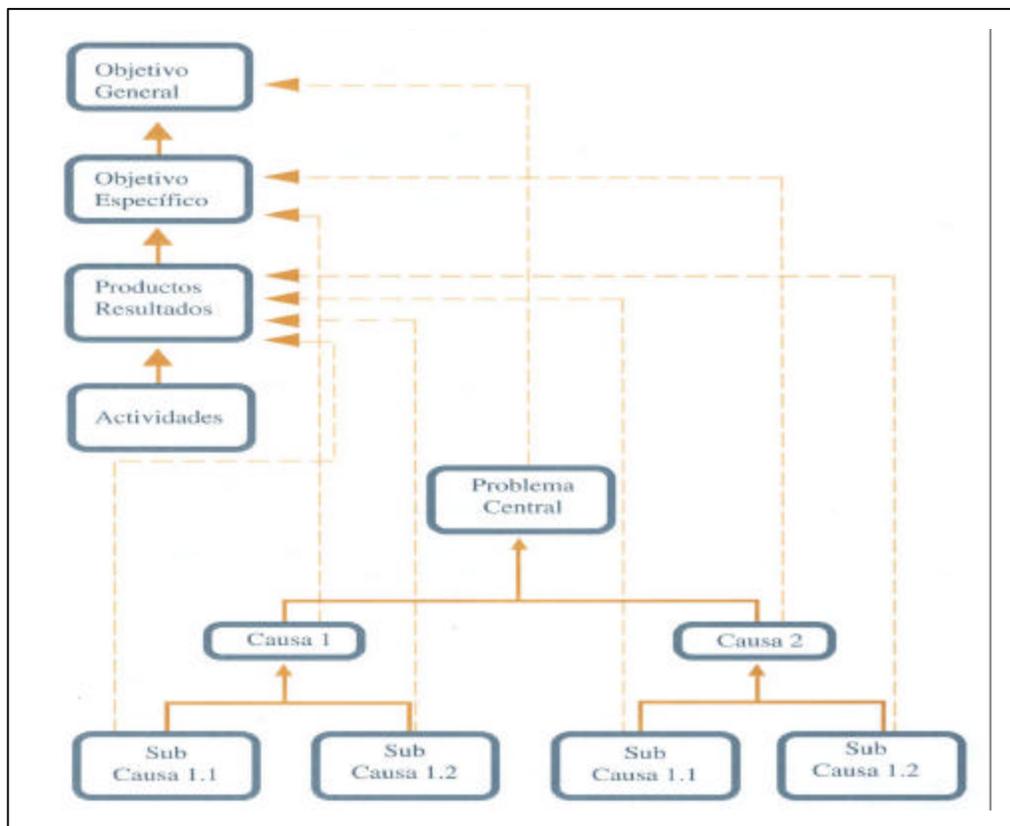
- > A partir del "árbol de problemas", se establecen los cambios en las situaciones o estados percibidos o detectados como negativos, por aquellos estados deseables, positivos pero también realistas.
- > Revisar y analizar la lógica y consistencia de las relaciones que se establecen entre Objetivos Específicos (cambios planificados) y los Logros esperados (los efectos de dichos cambios, transformados en resultados objetivamente observables)

- > Revisar los objetivos específicos en función del objetivo general y agregar nuevos objetivos si corresponde
- > Eliminar los objetivos innecesarios
- > Presentar el análisis como un árbol con los resultados o logros en la parte superior (copa), y los objetivos específicos en la parte inferior (raíces), el tronco corresponderá al objetivo general (problema central transformado en la realidad esperada y deseable). Como "raíces secundarias" se recomienda poner aquellos insumos o apoyos necesarios para lograr los objetivos específicos.

A continuación se muestra un esquema del árbol de objetivos y su relación con el árbol de problemas:

### C U A D R O 6

#### RELACION ENTRE EL ARBOL DE PROBLEMAS Y EL ARBOL DE OBJETIVOS <sup>10</sup>



10. Tomado de Martinic, S.; 1996:76

## **Definición y Selección de la Estrategia**

Una vez definidos los objetivos del proyecto, se procederá a seleccionar la mejor estrategia para alcanzarlos. Por estrategia se entenderá el conjunto de criterios y opciones que permiten ordenar e implementar las acciones necesarias para ejecutar los proyectos; o en palabras de S. Martinic: *"son los medios o caminos que, a juicio de los autores del proyecto, resultan más adecuados y efectivos, para alcanzar los objetivos y cambios planteados."* (Martinic, S; 1996:57)

La estrategia es siempre una gran hipótesis, que prioriza la importancia de ciertas variables y criterios sobre otros, de manera de asegurar el mejorar y cambiar la situación problema diagnosticada.

La selección de la estrategia, deberá hacerse en base a los objetivos planteados, los recursos disponibles (humanos y materiales), el tiempo que dure el proyecto y la orientación o enfoque que el proyecto asume (cualitativo y/o cuantitativo).

La definición de la estrategia implica necesariamente dar cuenta de la forma en que se espera captar la realidad estudiada o intervenida, esto es definir un enfoque epistemológico para dicho fin. De esta forma se debe formalizar tanto el procedimiento de selección de los sujetos, las herramientas necesarias para captar el foco y las variables de interés y el procedimiento de trabajo en terreno.

Existe gran cantidad de bibliografía para orientar la selección de la mejor estrategia a utilizar en los proyectos sociales. Sin embargo y como una forma de ayudar en la búsqueda de dicha bibliografía, nos referiremos brevemente a los dos grandes enfoques metodológicos que caracterizan el campo de la investigación social:

### **Enfoque Cuantitativo:**

Enfoque metodológico asociado a la tradición positivista, que concibe la realidad social como una estructura objetiva, externa al sujeto y al contexto. Por lo tanto los hechos o fenómenos a estudiar, son una «cosa objetivable y cuantificable», ajena al sujeto. Se busca medir y establecer relaciones causales entre las variables, para explicar los fenómenos y la realidad social. Las investigaciones cuantitativas son aquellas que utilizan preferentemente información cuantitativa o cuantificable (medible). Las técnicas utilizadas son de tipo distributivas, descriptivas, que permite llegar a un nivel de frecuencia del dato o de la información recogida ( cuantos o con qué frecuencia) y mostrar como se presenta el fenómeno en una población o muestra dada. Algunos ejemplos de investigaciones cuantitativas son: diseños experimentales; diseños cuasi-experimentales e investigaciones basadas en la encuesta social.

### **Enfoque Cualitativo:**

Enfoque metodológico basado en la tradición fenomenológica, interpretativa, en donde la realidad social la construyen los sentidos subjetivos que orientan la conducta y la acción de los sujetos. Los hechos o fenómenos no son independientes del sujeto, por lo tanto no basta describirlos es necesario comprenderlos. Método que busca comprender la realidad social que se construye de manera subjetiva entre los sujetos; por lo tanto las relaciones entre las variables son múltiples y complejas. La investigación cualitativa es por tanto, aquella que utiliza preferentemente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr una comprensión detallada y profunda de los fenómenos estudiados. Las técnicas utilizadas son de tipo estructural las que permiten llegar a comprender el fenómeno, responder a los «porque», alcanzar a las motivaciones, percepciones y orientaciones valóricas de los sujetos y ser capaz de interpretar más allá de la distribución del dato o fenómeno social. Algunos ejemplos de investigaciones cualitativas son la investigación participativa, la investigación-acción, investigación etnográfica, estudio de casos, etc.

En términos generales la elección y definición de la estrategia a utilizar deberá contener al menos los siguientes elementos:

#### **Determinación de la cobertura.**

- a) Definición geográfica (lugar en donde se realizará el estudio),
- b) Definición de la muestra (tipo, tamaño y forma de selección), con sus características demográfica (edad, sexo) y,
- c) Definición temporal (fecha y duración de realización).

#### **Definición y Construcción de las Técnicas e instrumentos que se utilizarán para recoger la información.**

Diseño y definición de las diferentes técnicas e instrumentos que el proyecto incluirá en su desarrollo de recolección de información. Al igual que en el caso de los diseños metodológicos, las técnicas se clasifican en cuantitativas y cualitativas. Entre las primeras se encuentran las entrevistas estructuradas y los cuestionarios y entre las segundas las entrevistas abiertas o semi-estructuradas; observación etnográfica y Grupos Focales (Focus Groups).

#### **Trabajo de campo.**

Se deberá señalar la forma en que efectuará la recolección de datos: quienes recogerán la información, en cuantos días, que tipo de capacitación se dará a los entrevistadores, asignación de entrevistas, cómo se hará la supervisión y control del trabajo, etc.

## **Plan de Análisis de la Información**

Es necesario incluir un plan de análisis de la información que permita interpretar y entregar los resultados obtenidos. Esto implica el ordenamiento y procesamiento de la información recogida, así como los criterios que orientan dicho análisis.

## **Resultados y/o Productos de un Proyecto**

Son aquellos logros concretos y observables de las acciones del proyecto. Cuando estamos frente a resultados de tipo material (manuales, libros, talleres, etc.), se habla de **productos**, en caso de **resultados** de tipo más cualitativos, se trata de resultados simplemente ( profesores capacitados en .... ; Mejoría en la autoestima; mejor comunicación, etc.)

*A cada objetivo planteado y descrito en el proyecto, le corresponderá al menos un producto o resultado.* De la misma manera y producto de la relación entre las actividades, los factores externos, las características de las personas que forman el equipo y de los beneficiarios del proyecto, suelen obtenerse algunos resultados y productos no esperados. Estos también son sumamente importante a la hora de realizar la evaluación y el análisis de la intervención.

## **Actividades de un Proyecto**

Son las acciones o tareas que se deben hacer para alcanzar los resultados o productos comprometidos. De esta forma *a cada producto y lo resultado le corresponderá una acción o un conjunto de acciones determinadas y lógicamente relacionadas.* Sólo se deben incluir aquellas acciones que realiza el equipo del proyecto. Para establecer el calendario y duración de ellas, se deberá tomar en cuenta la, disponibilidad y realidad sociocultural de los beneficiarios del proyecto.

## **Recursos de un Proyecto**

Son las materias primas, los medios disponibles (humanos y materiales), con que cuenta el proyecto, para lograr los objetivos, resultados y actividades planificadas en él.

## **Factores Externos de un Proyecto**

Y rente a cada componente o elemento de un proyecto: Objetivo General; Objetivos Específicos; Resultados y Actividades se deberán definir aquellos factores o variables que no dependen directamente del proyecto, pero que influyen en el logro u obstaculización de cada uno de ellos. Se deberán identificar y analizar aquellos factores externos, no relacionados directamente con el proyecto, pero que influyeron positiva o negativamente en el logro de objetivos, resultados y/o actividades planificadas dentro del proyecto.

**> a) Factores Externos del Objetivo General:**

Indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la sustentabilidad (continuidad en el tiempo), de los beneficios generados por el proyecto.

**> b) Factores Externos de los Objetivos Específicos:**

Indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tendrían que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Objetivo General.

**> c) Factores Externos de los Resultados:**

Son los acontecimientos, las condiciones o decisiones que tiene que ocurrir para que los resultados del proyecto alcancen el propósito para el cual se llevaron a cabo

**> d) Factores Externos de las Actividades:**

Son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del proyecto), que tienen que suceder para completar los resultados del proyecto.

## **Diseño de la Evaluación del Proyecto**

Dentro del diseño de un proyecto, se recomienda incluir al final de éste, una propuesta de evaluación para el proyecto en cuestión. En un sentido amplio la evaluación es el juicio o apreciación que emite una persona o un equipo sobre las actividades y resultados de un proyecto; en este caso particular sobre un proyecto social (Martinic, 1996), o al decir del BID: *"una herramienta de aprendizaje en todos los ciclos del proyectos, desde el diseño, hasta la ejecución, monitoreo y evaluación expost, con el objeto de establecer algunas normas y patrones para que los procesos y productos de la intervención sean eficaces "* (BID, 1997). Así entonces dar cuenta e informar de los cambios ocurridos en la realidad intervenida por el proyecto, es el objeto de la evaluación

Finalizaremos este pequeño recorrido sobre el concepto de "Evaluación" con la definición dada por OCDE/ CAD y citada por el BID:

*Evaluación es "Un escrutinio -lo más sistemático y objetivo posible- de un proyecto, programa o política en ejecución o terminado, y sus dimensiones de diseño, ejecución y resultados. El propósito es determinar la pertinencia y logro de los objetivos y la eficiencia, impacto y sustentabilidad del desarrollo "(BID; 1997:2)*

## ***Algunos elementos fundamentales de la evaluación.***

**Para fundamentar** la opinión sobre las diferentes etapas y componentes de un proyecto, el evaluador recurre a ciertos criterios y a un marco de referencia que le permite contrastar, comparar e interpretar los resultados observados en función de patrones explícitos o implícitos. Del mismo modo, para la interpretación y evaluación de los resultados, se debe partir desde la teoría del problema del proyecto (investigaciones y análisis anteriores sobre causas, efectos, relaciones, avances etc.), pero para ampliar y enriquecer dicha perspectiva el evaluador recurre a la experiencia y conocimientos propios que él o su equipo, han acumulado sobre el tema, a los resultados de otros proyectos similares y a las opiniones de actores diversos relacionados con el proyecto o con la experiencia en el problema que se aborda. (Martinic, S.; 1996)

De esta manera la evaluación no sólo se limita a registrar o medir resultados para la toma de decisiones, sino que **contribuye al conocimiento que fundamenta la intervención**, aportando al aprendizaje y a los conocimientos que los propios equipos a cargo de los proyectos tienen del problema que abordan. Este aprendizaje es el que permite ampliar y enriquecer las perspectivas conceptuales y prácticas, que posee el equipo sobre la realidad intervenida, permitiendo focalizar las acciones y controlar de mejor manera, las relaciones, variables y factores que inciden en los resultados o en los cambios que se promueven y esperan lograr: Otorga del mismo modo, las herramientas técnicas que permiten mirar y asumir otras estrategias de intervención, etc.

Son en definitiva los aprendizajes logrados a través de procesos evaluativos, los que ayudan a "mejorar la calidad de los diseños, la orientación de las acciones que se realizan y a la comprensión de los resultados y cambios logrados" (Martinic,S; 1996:8). Así entendida la evaluación emerge con responsabilidades y expectativas por sobre el mero control y se convierte en un antecedente fundamental en decisiones como: continuidad, término, difusión, replicabilidad, pertenencia o relevancia de un proyecto. De esta manera resulta indispensable que los equipos ejecutores cuenten con las competencias para realizar en forma permanente distintas acciones de evaluación, sino ellas no están contempladas, se está afectando la calidad de los resultados del proyecto..

Nuestro desafío es ayudar a los equipos a diseñar una evaluación que tiene por objeto, mirar rigurosamente las diferentes etapas y/o componentes de su proyecto y que se puede realizar en diferentes momentos de su desarrollo. Es necesario señalar que no existe recetas para evaluar, existen perspectivas, conceptos y herramientas que permiten la realización de un diseño más rigurosos para una evaluación de un proyecto social.

Como hemos podido observar la evaluación de proyectos sociales no es nada fácil, el estudio de los cambios producidos a nivel de pautas culturales, aprendizajes, representaciones, prácticas sociales, etc., requiere de enfoques conceptuales y de instrumentos metodológicos poco tradicionales (fundamentalmente cualitativos), y poco difundidos.

Queremos cerrar estos pequeños alcances sobre la Evaluación de Proyectos Sociales señalando que este tema por sí sólo, es el foco de excelentes libros, entre ellos los citados en este texto y que recomiendo de manera expresa.