

7 Errores más frecuentes en la formulación de proyectos

José R. Maguiña Villón^{*}

Quienes formulan proyectos deben tener dos virtudes fundamentales: las de un buen técnico y las de un buen artista.

Las de un buen técnico, para que cuide la rigurosidad del uso de los instrumentos de planificación. Las de un buen artista, para que tenga la sensibilidad de ver más allá de los hechos tangibles e imagine un futuro diferente.

Cuando se formula un proyecto se parte de una idea y se construye una realidad objetiva, es decir, se define un proceso que tenga un destino bien establecido, claro y simple (objetivo) y una secuencia de actividades lógicas, mutuamente interactuantes y medibles (resultados y actividades) que hacen posible alcanzarlo con una cantidad limitada de recursos (presupuesto).

La idea original se determina desde el conocimiento de una realidad que se quiere modificar para incrementar el bienestar de las personas y mejorar su ecología social, económica y ambiental, de forma sostenible. El conocimiento de la realidad se obtiene a través de la observación y la vivencia, con el apoyo de algunos instrumentos que conforman la metodología denominada "diagnóstico".

Desde el diagnóstico hay que visualizar los factores que determinan los problemas principales y cómo interactúan entre ellos, para definir las relaciones causales entre unos y otros. Aquí el conocimiento académico alcanza singular importancia porque identifica en términos científicos estas relaciones. Por ejemplo, la relación causa – efecto entre fertilización y producción agrícola, que facilita saber en qué niveles de fertilización se pueden

^{*} José Maguiña, autor del artículo, es ingeniero zootecnista, con Maestría en Nutrición otorgado por la Universidad Nacional de Colombia y Maestría Ciencia en Nutrición Humana y Políticas Alimentarias de la Universidad de Londres. Fue director de la cooperación nacional de Ayuda en Acción en Bolivia. Ejerce la gerencia de una pequeña empresa ganadera en Santa Cruz, Pailón y es docente del Instituto para el Desarrollo Rural de Sudamérica, IPDRS, explícitamente para el Curso virtual de Planificación, seguimiento y evaluación de proyectos para la economía campesina indígena.

lograr rendimientos óptimos con los cultivos. Esta relación tiene efectos sobre el problema de baja productividad agrícola y éste sobre el problema de bajos ingresos de los campesinos.

Así, sucesivamente, se van construyendo los "árboles de problemas" o el mapa de relaciones causales que generan los problemas principales identificados en el diagnóstico. Desde allí ya hay que ser artista para identificar las relaciones que se deben modificar y definir el objetivo a alcanzar, con la formulación y presupuestación de actividades que en forma probada (por investigación científica o por sistematización o, finalmente, por experiencia empírica) generan resultados que llevarán hacia el objetivo propuesto ("árbol de objetivos"). Para esto se usa mucho la metodología del "marco lógico", que además, al aplicar indicadores para el seguimiento y evaluación, asegura una administración o gestión del proyecto "por resultados".

A lo largo de este proceso de formulación de proyectos en el campo del desarrollo económico local, sin embargo, se suelen cometer algunos errores, que para fines de relevancia los denominaremos los errores más frecuentes en la formulación de proyectos:

1. **El proyecto se puede formular en gabinete.** Esto no es posible porque significaría no solamente un desconocimiento de la realidad en el presente, sino también la no implicación de la población y tampoco la visibilización objetiva de problemas y de potencialidades.

2. **Se formula primero el objetivo y luego se completa lo demás.** Esto es como construir primero el techo y luego las columnas de una casa. Sin embargo se ha visto muchos casos de instituciones "especializadas" en ciertas temáticas que actúan de esta manera (instituciones que cargan sus soluciones buscando los problemas que los justifiquen). Obviamente estos proyectos son poco pertinentes y poco factibles. En proyectos económicos también se suele cometer este error al intentar establecer una actividad que le gusta al formulador, aunque no haya mercado definido para el servicio o producto.

3. **El diagnóstico provee la línea de base.** No es así. De un diagnóstico pueden salir varios proyectos y no uno sólo, dependiendo de lo que se decida modificar. La línea de base se elabora solamente para un proyecto ya formulado y comprende el estado de los indicadores al momento del inicio del proyecto.

4. **El proyecto puede tener varios objetivos.** Esto representa un error de formulación en la etapa del árbol de problemas y del correspondiente árbol de objetivos en los cuales no se ha hecho la priorización adecuadamente. También significa que en realidad el diagnóstico ha determinado que se requiere más de un proyecto.

5. **El método del marco lógico es insensible a aspectos sociales y estratégicos.** Falso. Este método sólo complementa y hace factible en términos objetivos y de resultados un plan estratégico que aspire a una visión más amplia en lo social, económico, ambiental y otros componentes, en la población participante. Un proyecto que no sea parte de una aspiración mayor tiene pocas posibilidades de sostenibilidad y replicabilidad.

6. **La evaluación económica ex ante no se aplica para proyectos con sectores vulnerables** Falso. Debido a que el fracaso de un proyecto destinado e implementado por sectores vulnerables puede tener efectos graves en su bienestar, esta evaluación es mucho más exigible que en un proyecto meramente comercial empresarial. También, estos proyectos deben tener una alta factibilidad económica para reducir sosteniblemente la pobreza o la vulnerabilidad social.

7. **Los proyectos deben implementarse en todo su período de vida tal cual fueron formulados.** Falso. Los proyectos no son un texto sagrado. Son solamente instrumentos de gestión o gerencia. Por lo tanto, pueden ser modificados cuantas veces sea necesario y el presupuesto lo permita, para asegurar el alcance de los resultados que llevarán al objetivo. Para esto se establece el sistema de seguimiento y evaluación, que permite a los gerentes, técnicos y población, ir tomando las decisiones que sean más convenientes en determinados periodos.