

***IDENTIFICACION Y  
TIPOLOGIA DE PROYECTOS  
DEPORTIVOS EN EL  
CONTEXTO DE LA  
METODOLOGÍA DEL MARCO  
LOGICO***

**EDUARDO AISAMAK LEON B**

**NOVIEMBRE DE 2005**

## ÍNDICE TEMÁTICO

1.....	CONTEXTO GENERAL	3
2.....	CONCEPTO DE DESARROLLO	11
2.1.....	ATRIBUTOS DEL DESARROLLO	12
2.1.1.....	CONSENSO.	12
2.1.2.....	INTEGRALIDAD	13
2.1.3.....	EQUIDAD.	14
2.1.4.....	SUSTENTABILIDAD.	16
3.....	FINES Y OBJETIVOS DEL SECTOR DE DEPORTE, EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO	
3.1.....	MARCO GENERAL DE DESARROLLO DEL SECTOR	18
4.....	PLANIFICACION INTEGRAL DE PROYECTOS SECTORIALES DE DEPORTE, RECREACION Y TURISMO	
5.....	TIPOLOGIA DE PROYECTOS DEPORTIVOS	31
5.1.....	DEPORTE FORMATIVO	34
5.2.....	DEPORTE PARA TODOS	34
5.3.....	DEPORTE DE ALTOS LOGROS	35
5.4.....	FUENTES PRIMARIAS PARA LA IDENTIFICACION DE PROYECTOS DEPORTIVOS	
5.5.....	TIPOS DE PROYECTOS EN EL AMBITO DEPORTIVO	37
5.5.1.....	DE ACUERDO A SU ORIGEN	37
5.5.2.....	DE ACUERDO CON SU OBJETO	38
6.....	EL CICLO DEL PROYECTO	44
6.1.....	¿PARA QUE REALIZAR UN PROYECTO?	44
6.2.....	ETAPAS DE UN PROYECTO	44
6.2.1.....	PREINVERSION.	45
6.2.2.....	LA IDEA DEL PROYECTO	46
6.2.3.....	FASES EN LA ETAPA DE PREINVERSION.	47
6.3.....	ETAPA DE INVERSIÓN	47
6.3.1.....	FINANCIAMIENTO.	48
6.3.2.....	ESTUDIO DEFINITIVOS.	48
6.3.3.....	EJECUCIÓN Y MONTAJE.	49
6.3.4.....	PUESTA EN MARCHA	49
6.4.....	ETAPA DE OPERACIÓN.	50
6.5.....	ETAPA DE EVALUACION EXPOST	50
6.6.....	¿POR QUÉ FRACASAN LOS PROYECTOS?	51
6.6.1.....	PLANIFICACION INSUFICIENTE	51
6.6.2.....	SISTEMAS DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACION DEFICIENTES	52
6.6.3.....	RAZONES DE ORDEN ORGANIZATIVO Y FINANCIERO.	52
7.....	EL USO DEL MARCO LOGICO	53
7.1.....	ACERCAMIENTO CONCEPTUAL	53
7.1.1.....	ANTECEDENTES GENERALES	53
7.1.2.....	QUE ES EL MARCO LOGICO	55
7.2.....	SECUENCIA EN LA PLANIFICACION DE PROYECTOS DENTRO DEL ENFOQUE DE PROYECTO	
7.2.1.....	SITUACIÓN PROBLEMICA	59

**IDENTIFICACIÓN Y TIPOLOGÍA DE PROYECTOS DEPORTIVOS EN EL CONTEXTO DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO** 2

7.2.2	ETAPA DE PLANIFICACION	69
7.2.3	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	78
7.2.4	SUPUESTOS	79

EL ANTROPOLOGO VE AL INDIGENA TRABAJANDO CON UN HACHA SOBRE UN TRONCO DE MADERA, SE LE ACERCA Y LE DICE CON AIRES DE SUFICIENCIA: VEO QUE ESTA HACIENDO UN ASIENTO.

NO SEÑOR. - CONTESTA EL INDIGENA - EL ASIENTO YA ESTA HECHO; SOLO LE ESTOY QUITANDO LO QUE LE SOBRA AL TRONCO.

## 1 CONTEXTO GENERAL

En el marco de la globalización de las relaciones sociales y económicas, el sector deportivo se incrusta dentro de unas tendencias universales y de las cuales hace parte irremediablemente, lo que ha obligado a generar nuevas formas de gestión, de formación del talento humano, investigación y hasta nuevas formas de desarrollo de la infraestructura, todo lo cual configura un nuevo y paradigmático escenario que requiere orientación y una decidida participación de sus diferentes actores, para involucrarlo armónica y estratégicamente dentro de la corriente del desarrollo económico y social del país.

A la par, Colombia ha venido consolidando el proceso de descentralización política, administrativa y fiscal, simultáneamente a un fuerte programa de lucha contra la corrupción, de lo cual se desprende una creciente preocupación por los temas de eficiencia, productividad, efectividad, equidad y transparencia de la gestión pública, teniendo como instrumentos fundamentales la planeación, el control, el seguimiento y la evaluación.

En efecto, la descentralización, ha producido impactos importantes en el ámbito territorial, con la definición de mayores competencias y recursos, tal y como de manera explícita se manifiesta en el sector de recreación, deporte, educación física y aprovechamiento del tiempo libre, lo que exige de las entidades territoriales una modernización institucional acorde con su compromiso más protagónico con el desarrollo de sus territorios y sus instituciones y en particular en éste campo del deporte, vital y estratégico en el contexto del desarrollo económico y social.

Así mismo, dada la idiosincrasia, la lógica y forma especial, que tales procesos adquieren en el país, surgen otros elementos o factores que han profundizado y a la vez,

contribuido en su dinámica. La participación y los mecanismos para ejercerla, regulados de acuerdo con la ley, están claramente asociados a esta nueva dimensión de lo local, en la cual la cercanía de la toma de decisiones, abren un camino certero y posible para la incidencia real de la ciudadanía, de acuerdo a sus particularidades, en la definición y en el control de la gestión pública. Para el caso especial del sector, es claro que la ley 181 de 1995, ha dispuesto la posibilidad de ejercer tal derecho, entre otros, a través de la participación de la comunidad en la formulación de los respectivos planes locales de deporte, recreación, educación física y aprovechamiento del tiempo libre<sup>1</sup> y la conformación de las veedurías deportivas<sup>2</sup>.

Por su parte, desde la perspectiva de la gestión, la planeación se configura estratégicamente como una de las principales herramientas que facilita la construcción desde lo local y promotor de la democracia en el impulso al desarrollo social y económico, aportándole criterios y elementos para el mejor cumplimiento de sus responsabilidades frente a la sociedad civil, promotores y a la vez beneficiados de las políticas que mediante éstos procesos se puedan implementar.

En razón de ello, la realización de procesos de planeación (identificación, formulación, seguimiento y evaluación), se construyen con un enfoque de Equidad Social<sup>3</sup> buscando posibilitar la resolución de las desigualdades económicas, sociales y políticas que se presentan en las entidades territoriales y que para el caso particular del sector de recreación, deporte, educación física y aprovechamiento del tiempo libre, se manifiestan en los planes sectoriales de desarrollo de orden nacional o territorial.

Ahora bien. Tal estructura de planeación, por lógica, debería fundamentarse finalmente en proyectos y éstos en las actividades que los diferentes actores del sector realizan para cumplir con sus diversas estrategias misionales, sean éstos federaciones, ligas o clubes deportivos, asociaciones

---

<sup>1</sup> Ley 181 de 1995, Artículos 61º, 66º y 69º (concordante con lo señalado en la ley 617 de 2000).

<sup>2</sup> Ley 181 de 1995, Art. 61, núm. 18.

<sup>3</sup> La Equidad, además de ser un reto del gobierno es un deber constitucional. Su finalidad es la de promover la transformación de las relaciones desiguales y discriminatorias entre los diferentes actores sociales, hombres y mujeres, de acuerdo a sus particularidades.

de diversa naturaleza, o entidades territoriales. Sin embargo, la realidad es otra, por lo menos para el caso colombiano: un “hacer, hacer, hacer.... hacer” permanente, cargados de eventos y eventos, como si esa fuera la única posibilidad que se tuviera para el desarrollo del sector y su articulación con esas corrientes que las tendencias locales y universales del desarrollo económico y social del país hoy le imponen.

Sin ninguna excepción, toda organización nace con un propósito o misión, encaminada a satisfacer determinadas necesidades que los seres humanos de manera individual, colectiva u organizadamente demandan, como por ejemplo las necesidades de aprovechamiento del tiempo libre, de deporte, de recreación, o de actividad física; en tal sentido, la misión organizacional, no importa como se describa, siempre será la de mejorar una situación inicial “X” (la necesidad o problema a resolver), y éste mejoramiento lo logra mediante un proceso de transformación de unos insumos en productos o servicios, de los cuales se espera generen un impacto deseado (satisfacción de las necesidades). En consecuencia, lo único que desde el punto de vista de la gestión deportivo en éste momento inicial debe hacerse es interpretar esas necesidades y volverlas un proyecto, sujeto de evaluación (exante, en y ex post), que permita el máximo aprovechamiento de recursos para la satisfacción de las necesidades.

De ello, nacen igualmente los objetivos que abarcan tanto a los impactos esperados, como la forma a través de la cual se busca cumplirlos o alcanzarlos. Por ejemplo: un objetivo será garantizar que un determinado grupo poblacional pueda ser cubierto por un programa, que satisface una o un conjunto de necesidades previamente identificadas. Mientras que otro objetivo enmarcado dentro de esa búsqueda puede estar enfocado a garantizar la satisfacción de esas necesidades, pero con el uso eficiente de ciertos recursos.

Todo ello, demanda la ejecución de un conjunto de actividades encaminadas al logro de tales objetivos y es a eso a lo que comúnmente llamamos con el nombre de **GESTION**. *En otras palabras, podría entenderse la gestión como el proceso integral y sistemático de planear, organizar, ejecutar, controlar y evaluar, los recursos (humanos, financieros, tecnológicos y materiales), las acciones manifiestas en los procesos y los instrumentos*

*administrativos empleados para ello, requeridos para alcanzar determinados objetivos y estrategias.*

Entendiendo que lo único que justifica la vigencia de una organización es cumplir con su misión, es decir, satisfacer unas necesidades demandadas dentro de ciertos requerimientos de calidad y de empleo de recursos, y que tal hecho no puede estar expuesto de manera arbitraria al azar y a la incertidumbre, se hace necesario entonces desarrollar determinados mecanismos que disminuyan los riesgos de no llegar a cumplirla. Es ahí donde surgen los proyectos, como una posibilidad real que facilita entre otras cosas, el control como instrumento de verificación, y la evaluación, periódica, sistemática y oportuna, que permita proponer correctivos que conlleven al cumplimiento de los objetivos y así poder lograr cumplir la misión.

Ello significa intentar abordar el sector de deporte en su complejidad<sup>4</sup>, pues hasta ahora ha estado mediatizado por una concepción autárquica y excesivamente pragmática en términos de un activismo exacerbado que lo ha caracterizado, que si bien es cierto, ha sido una etapa necesaria e ineludible de quemar, pues gracias a ello, hoy existen millones de colombianos y cientos de instituciones que de una o de otra forma se han involucrado con él, es igualmente evidente la dispersión de objetivos, esfuerzos, recursos y en no pocas oportunidades y contradictoriamente hasta desperdicio de los mismos, toda vez, que en el panorama retrovisor aparecen por ejemplo cientos de obras inconclusas, doble y hasta triple intervención sobre grupos determinados de población, múltiples instituciones tanto públicas como privadas interviniendo de manera indiscriminada y la lista podría seguir enumerándose.

De hecho la fisonomía del sector ha cambiado radicalmente: una mayor conciencia en la población colombiana de los profundos beneficios que significa la vinculación del ciudadano común a las prácticas de la recreación, el deporte y la actividad física; existen un mayor número de actores e interlocutores sociales e institucionales que bajo una visión positiva y optimista, permiten augurar una participación

---

<sup>4</sup> “**Complexus** significa lo que está tejido en conjunto; hay complejidad cuando son inseparables los elementos diferentes que constituyen un todo... y que tiene un tejido interdependiente, interactivo e inter-retroactivo entre el objeto de conocimiento y su contexto...” MORIN, EDGAR . Los Siete Saberes Necesarios Para La Educación del Futuro. UNESCO-MEN-ICFES, Bogotá, Noviembre de 2000.

cualificada del colectivo social en la construcción de una nueva visión sectorial; innegablemente hay una mayor participación de las Entidades Territoriales en la atención de la demanda de servicios tendientes al aprovechamiento del tiempo libre a través de las actividades de recreación, deporte y educación física.

Por otro lado, tanto en lo que toca al individuo (acceso a bienes y servicios propios del sector) como en lo que se refiere al comercio, la industria, el turismo, el espectáculo, el ámbito del deporte se comporta ya como un subsector de la economía, con impactos altamente significativos, sea ya por su papel de redistribuidor del ingreso, o por su aporte en la generación de empleo, o su contribución a la generación del valor agregado en el marco de las cuentas nacionales.

De hecho, el deporte, un fenómeno de connotadas relaciones urbanas, surge majestuoso a la par del desarrollo de las grandes ciudades, articulado igualmente y desde siempre, desde el ámbito educativo. De hecho los juegos olímpicos de la era moderna, fueron liderados en su reconstrucción y proyección en el sector educativo francés, por un educador de la talla del Barón Pierre de Coubertin. Hoy ha adquirido unas dimensiones extraordinarias que rebasan lo educativo y trascienden de manera espectacular a lo empresarial y a lo económico.

La financiación del deporte y de sus diversos niveles de práctica, así como la presión y la influencia de la televisión y de los socios comerciales en la gestión de la competición, imponen estrategias presupuestarias y económicas que ya no dependen de la simple lógica deportiva. En este sentido, las organizaciones deportivas deben abordar cada vez más cuestiones económicas, han evolucionado hacia una función empresarial de servicios en el ámbito empresarial o incluso se han convertido, en ciertos deportes de alto nivel y de competición, en empresas sometidas a las leyes del mercado.

Es, cada vez, más frecuente que los directivos asuman funciones de empresarios a tiempo completo, lo cual supone la obligación de intervenir más en la formación permanente y el perfeccionamiento profesional de los deportistas, técnicos, personal científico (médicos, psicólogos, fisiólogos, entre otros) dirigentes, en tanto adquieren valor comercial y de



administradores en tanto se relacionan con las exigencias de la alta competencia del mercado como también con la racionalidad propia del ámbito empresarial. Ello lleva a reflexionar sobre el voluntariado de dirigentes, cuyos propósitos altruistas son superados por la realidad del mercado y requieren de un reordenamiento institucional y jurídico que facilite su inserción dentro de un campo altamente competitivo en términos comerciales, financieros y de resultados.

Si se tiene en cuenta las características de las organizaciones que han permitido desarrollar en nuestro país el deporte tradicional y de competición a lo largo del siglo XX, se podrá comprender en gran parte la reducida atención que se le ha dispensado a una disciplina como es la ciencia económica aplicada al deporte y al ámbito de la recreación y en ellas la identificación, formulación y evaluación de proyectos, como una herramienta absolutamente indispensable para el desarrollo de la gestión deportiva. El carácter altruista de los dirigentes deportivos, el "amateurismo" que los ha acompañado a lo largo de décadas de historia del deporte colombiano; las aportaciones voluntarias de tantos y tantos responsables deportivos (dirigentes, técnicos, representantes, padres), que ha caracterizado a las organizaciones deportivas como organizaciones sin afán de lucro, requieren una reingeniería de su quehacer. Ya los resultados deportivos, especialmente los de altos logros, no se alcanzan únicamente con "la fe de carbonero". A ello hay que agregarle la participación de las ciencias y de las técnicas sociales como la administración en todas sus dimensiones, el marketing, las estrategias de financiamiento, la prospectiva, los estudios de mercado, entre otras, que le permitan insertarse competitivamente en mercados altamente volátiles y en los que se transan jugosos capitales.

La irrupción en nuestra sociedad de nuevas prácticas al margen de la tradicional competición deportiva, tales como la gimnasia de mantenimiento, los clubes de la salud, el aeróbic, el fitness, el yoga, las ciclo vías, los parques de diversos tipos y los deportes de aventura (todas ellas bajo la forma de servicio prestado por alguna organización deportiva), así como el desarrollo del espectáculo deportivo y la competición al más alto nivel, además de la adecuación de las estructuras de los clubes deportivos a los nuevos tiempos

y del papel jugado por las Administraciones Públicas en el desarrollo del deporte, han establecido un nuevo escenario en el mundo del deporte donde la economía y las organizaciones han pasado a tener un papel destacado.

Agreguemos a lo anterior, el crecimiento inusitado de organizaciones no gubernamentales y empresariales nacionales y extranjeras que igualmente han venido haciendo parte de ésta dinámica y que necesariamente trascienden el campo tradicional desde el cual se ha venido gestionando el sector y que de manera directa hacen parte de esa corriente institucional que encuentra en éste campo amplio del aprovechamiento del tiempo libre y en especial del deporte y de la recreación, un escenario propicio para incentivar el desarrollo económico y social del país. Para nadie es un secreto por ejemplo, la incursión de las grandes empresas transnacionales de recreación que manejan y administran los grandes parques de distracciones mecánicas y otras formas de recreación en el país.

Conocer la estructura socioeconómica del deporte y de la recreación y de sus organizaciones se ha convertido, en muchos casos, en la clave del éxito empresarial ya no sólo incluso del deporte, sino igualmente de ese campo más amplio que es la recreación, lo que significa especiales esfuerzos del Estado, por promocionar y fortalecer el desarrollo empresarial del mismo, sin desconocer el alto impacto que ello significa en la sociedad, toda vez, que la perspectiva de su desarrollo y consolidación queda expuesta a la formación de esa nueva dirigencia, capaz de enfrentar tal reto.

Es evidente entonces, que disertar sobre alguna propuesta de tipología de proyectos deportivos dentro del marco lógico para la identificación y formulación de proyectos, es insertarnos radicalmente en esa obligatoria tendencia, sobre la cual se mueve la gestión del deporte a nivel nacional e internacional, de lo cual, nos ocuparemos en el siguiente acápite.

Para el efecto, se identificará en primera instancia que se entiende por desarrollo y su relación con los fines del sector, con lo cual, se permitirá abordar de manera objetiva, una fuente altamente significativa para la tipificación e identificación de proyectos deportivos.

Finalmente ubicados en el ámbito del desarrollo, presentar los elementos estructurales de la metodología del marco lógico para la formulación de proyectos, toda vez, que tal metodología está implementada de manera enfática hacia los proyectos de desarrollo, contexto en el cual se ha ubicado esta propuesta, en este caso, de manera especial dirigida al ámbito deportivo.

## 2 CONCEPTO DE DESARROLLO

Según el criterio de Naciones Unidas<sup>5</sup> “el desarrollo es un proceso global económico, social, cultural y político, que tiende al mejoramiento constante del bienestar de toda la población y de todos los individuos sobre la base de su participación activa, libre y significativa en el desarrollo y en la distribución justa de los beneficios que de él se derivan.”

Es evidente que Naciones Unidas le da una connotación especial al desarrollo, pasando a considerarlo de acuerdo con la misma declaración como “un derecho humano inalienable en virtud del cual todo ser humano y todos los pueblos están facultados para participar en un desarrollo económico, social, cultural y político en el que puedan realizarse plenamente todos los derechos humanos y libertades fundamentales, a contribuir a ese desarrollo y a disfrutar del él”<sup>6</sup>.



**FIG. 1**

EDUARDO AISAMAK LEON B

Ahora bien. De acuerdo con el DNP<sup>7</sup>, el concepto de desarrollo presenta dos caras relativamente homogéneas de comprensión: por un lado, puede entenderse como una imagen objetivo (qué es el desarrollo), el deseo más amplio

<sup>5</sup> ONU. Declaración Sobre el Derecho al Desarrollo. 1986.

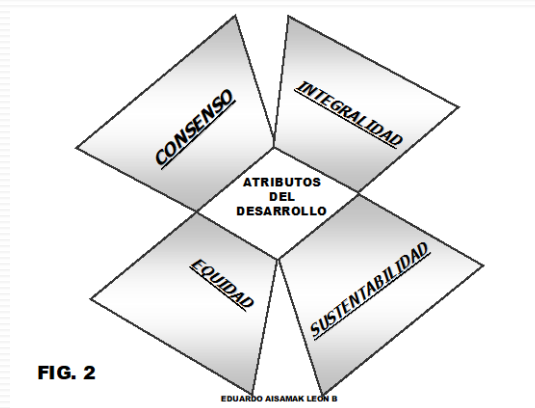
<sup>6</sup> IBID. Art. 1°

<sup>7</sup> DNP. Guía Para la Formulación de los Planes de Desarrollo Bogotá 1998.

de lo que una sociedad aspira a lograr en términos de satisfacción de sus múltiples necesidades, la visión hacia donde se encaminarán los esfuerzos de la sociedad en su conjunto para alcanzar determinados fines; y por otro lado, comprender el desarrollo como un proceso (cómo se alcanza esa situación de desarrollo, cuáles son los medios que conducen al desarrollo).

## 2.1 ATRIBUTOS DEL DESARROLLO

Siguiendo el documento del DNP, en ese amplísimo concepto del desarrollo y sobre todo atendiendo a los procesos mediante los cuales se genera el mismo, es necesario considerar algunos atributos básicos que deben poseer las políticas de desarrollo, independientemente de sus objetivos concretos y de los medios que establezcan para alcanzarlos:



### 2.1.1 CONSENSO.

Todo el país, toda la Nación debe tener un acuerdo fundamental sobre los objetivos del proceso de desarrollo, que significa en últimas, estar de acuerdo con el *modelo de sociedad* que se quiere. Aquí, de inmediato surgen preguntas como: En el campo del deporte, la recreación y la actividad física, ¿Qué modelo sectorial quiere el país? ¿Uno con énfasis en lo deportivo, o en lo recreativo? ¿Cómo entender el desarrollo a través del deporte y de la recreación? Indudablemente ello requiere debates y consensos que desde los mismos actores del sector (beneficiarios, instituciones, generadores y prestadores de servicios) deben ser propiciados y generados. Al respecto, ya se han

esclarecido en buena medida los fines y propósitos básicos, (más adelante se hará referencia a ello) aunque y desde luego tal hecho demande aún, un debate más amplio en la sociedad.

## 2.1.2 INTEGRALIDAD

Hace referencia a la estrecha interdependencia que existe entre las diferentes variables que describen los procesos económicos, sociales, territoriales, institucionales y políticos; entre otros, hace indispensable pensar ese modelo de sociedad como un sistema integrado e interrelacionado, en donde todos sus elementos concurren armónicamente al logro de los objetivos. El sector de deporte, recreación y aprovechamiento del tiempo libre no está aislado del resto de la sociedad. De hecho, sus ámbitos e impactos trascienden a otros sectores y campos de la vida cultural, social, económica, política, educativa, de salud, laboral, e incluso como lo plantean algunos investigadores en la misma construcción del capital social, con los cuales necesariamente deberá articularse.

Aquí bajo una mirada sincera y objetiva con respecto a Colombia, es necesario señalar de forma explícita que una de las expresiones más importantes de la realidad colombiana es la existencia de un amplio segmento poblacional, marcado por la miseria y la pobreza y que en tal sentido dichas poblaciones las más pobres y vulnerables reflejan permanentemente la muy alta integralidad de tal condición. De hecho no hay una condición tan integral como la de ser pobre. Esta condición se expresa en lo material por carencias en las condiciones mínimas y básicas de calidad de vida (vivienda, servicios públicos, salud, educación, nutrición, transporte, recreación, deporte, posibilidad de acceso a bienes y servicios) y por las implicaciones espirituales y culturales que acarrea dicha condición, expresada en los casos más extremos en la pérdida de la autoestima. En ese caso, es a todas luces claro el papel revitalizador que el deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, articulado con otros sectores sociales o económicos podrían proporcionar en función de la mitigación de tales condiciones de vulnerabilidad.

Ante tal situación y entendiendo que las actividades del sector de deporte, recreación y aprovechamiento del tiempo libre, se entrecruzan y hacen parte del entramado que en la maraña de las diversas acciones de orden social, económico, político o cultural, propician el Estado, las organizaciones de la sociedad civil y las de los propios individuos, es necesario medir las actuaciones que realmente tendrían impacto en términos de desarrollo, las cuales estarían definidas por la integralidad y simultaneidad, para enfrentar las dificultades en sus distintos componentes, en espacios y tiempos claramente definidos. En resumen, el sector por sí solo no se constituye en el espectro salvador de determinadas condiciones sociales de vulnerabilidad, aunque articulado con otras acciones desde otras instancias económicas, políticas y sociales, **CONTRIBUYE A MITIGAR DICHOS IMPACTOS.**

### 2.1.3 EQUIDAD.

El concepto de equidad aunque lleva implícita una profunda subjetividad, se acerca cada vez más al concepto de justicia, rompiendo ese esquema que la equidad tenga que ver con una igualdad simple y elemental como a primera mano aparenta; en tal sentido, es claro que la equidad no busca solamente lograr que los recursos se distribuyen por igual a todos o que el acceso a los servicios públicos sea otorgado en igualdad de condiciones, olvidando las desventajas iniciales, o de entrada, con las cuales unos acceden a estos servicios.

En el fondo de ello subyacen objetivos primarios como lograr, incluso, garantizar que aquellos quienes reciben menos ingresos (los más pobres), o los grupos altísimamente vulnerables o en elevado riesgo social, puedan ser subsidiados en una mayor proporción a través de los recursos públicos. Es evidente que en el caso del sector deportivo, no se ha tocado seriamente ésta problemática, pues no se cuenta con una política pública que diga cómo se focaliza o cómo se subsidia la inversión social dedicada al deporte, la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre. Ello no quiere decir, que como tal, no se hayan generado algunas acciones; de hecho, existen apoyos a grupos especiales de población, tales y como los talentos deportivos, los medallistas olímpicos y campeones mundiales, el apoyo

al deporte asociado entre otros. El tema de la seguridad social de los deportistas por ejemplo, en ésta etapa debe quedar completamente definida en términos de la equidad que demanda la población en general y desde luego estos grupos en particular.

Considerando un elemento vital para la comprensión del atributo equidad y de acuerdo con el texto de la CEPAL<sup>8</sup> los patrones de desarrollo de la región deben reorientarse en función de un eje principal, la equidad, es decir, la reducción de la desigualdad social en sus múltiples manifestaciones. Según ésta versión, la medición de la calidad del desarrollo de una sociedad, pasa esencialmente por la disminución de la inequidad.

Pero igualmente dice la CEPAL, que “la inequidad no es una característica exclusiva de la actual etapa; es propia de la mayoría de los diversos modelos de desarrollo que han predominado en América Latina y, en menor medida, en el Caribe de habla inglesa. Refleja estructuras económicas, sociales, de género y étnicas altamente segmentadas que se reproducen intergeneracionalmente a través de múltiples canales. Por lo tanto, el eje de este esfuerzo debe ser romper los canales de reproducción intergeneracional de la pobreza y la desigualdad —el educativo, el ocupacional, el patrimonial y el demográfico— y las barreras de la discriminación por género y etnia, que agravan sus efectos.”<sup>9</sup>

Al fijar una visión, una imagen objetivo del desarrollo de una sociedad más equitativa, es también de forma directa señalar que el objetivo fundamental del desarrollo es garantizar la vigencia de los derechos económicos, sociales y culturales, como ya lo había señalado la ONU y que en Colombia están regulados a través de la Carta Constitucional de 1991, especialmente en lo que tiene que ver con igualdad, solidaridad, discriminación, género, universalidad, indivisibilidad y la interdependencia de este conjunto de derechos con los civiles y políticos. De hecho, la recreación, el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre, aparecen garantizados como uno de estos derechos, tal y como quedó señalado en el marco legal de este texto.

---

<sup>8</sup> CEPAL. Equidad, Desarrollo y Ciudadanía. Santiago de Chile. 2000.

<sup>9</sup> IDEM. Pág. 15.



En definitiva y siguiendo lo planteado anteriormente, la equidad está orientada a la eliminación de las discriminaciones económicas, sociales y políticas, de género, edad, etnia, territorio y región, teniendo en cuenta la ampliación y la democratización del acceso a los bienes y servicios y el control de los mismos así como garantizando la igualdad de oportunidades y la distribución equitativa de los beneficios del desarrollo y aliviando los obstáculos para la participación política y civil.

Desde luego, con respecto al deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, surgen serios debates en torno a qué sería significativo en términos de equidad, pues dado el caso, como por ejemplo el deporte de altos logros, sus procesos demandan altísimos costos aunque su población beneficiaria sea relativamente poca. Ello significará medir sus impactos en diversos términos que permitan mostrar la rentabilidad real del recurso.

#### 2.1.4 SUSTENTABILIDAD.

Es otro atributo que necesariamente habrá que tenerse en cuenta y reivindicar permanente en función de una política de desarrollo; se trata a través de éste concepto entender que las políticas de desarrollo deben proporcionar argumentos suficientes frente a las condiciones para mantener, renovar y ampliar la situación de desarrollo, tanto del proceso como de la búsqueda de resultados, desde el punto de vista social, económico, financiero y del manejo de los recursos naturales; con el fin de posibilitar un desarrollo humano sostenible, los planes de desarrollo deberán considerar en sus estrategias, programas y proyectos, criterios que les permitan estimar los costos y beneficios ambientales, sociales, políticos, técnicos, económicos y financieros, para definir las acciones que garanticen a las actuales y futuras generaciones una adecuada oferta de bienes y servicios en el largo plazo.

Como se ve, con respecto al deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, cada uno de éstos atributos contienen incidencias significativas cuyas características requieren de medición, seguimiento y evaluación; tal medición desde luego, debe corresponder con los impactos que el sector le aporta a la sociedad, razón por demás para señalar que cada plan, programa o proyecto que

se diseñe y ejecute dentro de él, habrá de considerar su correlación con los atributos anteriormente señalados. **La diferencia entre lo macrosectorial (planes y programas) contra lo microsectorial (proyectos)**, se vuelve una realidad a través de la cual, podrá evaluarse la acción del sector en su conjunto.

## 3 FINES Y OBJETIVOS DEL SECTOR DE DEPORTE, EN FUNCION DEL DESARROLLO SOCIAL

### 3.1 MARCO GENERAL DE DESARROLLO DEL SECTOR

Tradicionalmente el desarrollo del sector ha enfatizado en la necesidad de fomentar una amplia participación de la población en actividades deportivas y recreativas y desde luego mejorar tanto los mecanismos de coordinación, como la calidad de los servicios que los agentes del sector ofrecen para satisfacer las necesidades de la comunidad. En tal sentido, los fines y objetivos del Estado se han mediatizado al logro de éste propósito fundamental.

De hecho es necesario distinguir que el deporte para los colombianos es un instrumento recreativo más que competitivo (o de alto rendimiento), si se tiene en cuenta el bajo número de deportistas afiliados al deporte federado donde se concentra el alto rendimiento (unos 138.000 afiliados)<sup>10</sup>, que representan algo menos del 0.33% de la población colombiana, contra los millones de colombianos que participan en las actividades por fuera del deporte asociado, para citar por ejemplo los 2.924.693 usuarios de deporte registrados por las Cajas de Compensación Familiar en el año 1998<sup>11</sup>, y que sumados con la actividad recreativa alcanza a la no despreciable cifra de 8.549.186 usuarios, de acuerdo con la misma estadística. Tal hecho evidencia, por lo menos cuantitativamente tal tendencia, entre otras cosas y si se quiere dentro de la perspectiva del fortalecimiento de lazos e integración familiar y social (empresarial y barrial especialmente), que representa un fenómeno cultural y social

<sup>10</sup> COLDEPORTES Plan De Desarrollo Sectorial. 1998 –2001. Bogotá y cálculos de la Consultoría

<sup>11</sup> SUPERINTENDENCIA DE SUBSIDIO FAMILIAR. Informe Estadístico del Subsidio Familiar. 1998.

que cada día cobra mayor importancia para la vida de las personas en las ciudades y regiones.

Ello significa que los impactos sociales y los fenómenos de uno y otro son de dimensiones distintas y no comparables, más sí diferenciables. Por ejemplo un sólo partido de la selección Colombia, con toda su carga simbólica de identidad nacional, moviliza a toda la sociedad en su conjunto, bajo el influjo y la actuación especial de los medios de comunicación, con todo lo que de ello se desprende: horas de producción fabril o de prestación de servicios intensificadas y paralizadas a la vez, miles de vatios adicionales de energía conectados a los aparatos de reproducción audiovisual en casas, sitios de comercio y de reuniones de personas, empresas, instituciones de todo orden, ubicación especial de la fuerza pública (aún si el partido es fuera del país) en las principales ciudades, encadenamiento de diversas actividades económicas, que van desde la simple venta de banderitas y escudos, hasta planes especiales de viajes, pasando por la venta de imágenes, camisetas y demás parafernalia que hacen parte ya de la cultura de la sociedad colombiana y que desde luego significan una gigantesca movilización de recursos dentro del ciclo económico en su sentido lato. Ello no es comparable con la final del campeonato interempresarial que organiza cualquier Caja de Compensación Familiar en el país, aunque cada uno cumple con sus propósitos y sus fines predeterminados.

Sin duda, el deporte en Colombia puede contribuir al desarrollo de programas para la juventud, la niñez, el reconocimiento humano e integración social de las personas con minusvalías, la promoción de la mujer y en particular cumplir papel preponderante dentro de una estrategia general articulada al proceso de paz, o pueden ser un buen referente, que posibilite para los grupos vulnerables y en alto riesgo social o afectados por el desplazamiento, la violencia y demás formas que asume el conflicto interno, alternativas de integración y de reinserción social a través de prácticas deportivas y recreativas que muestren otros modelos de vida.

El deporte formativo, la recreación y las actividades físicas son centrales en la formación del niño, para el aprovechamiento del tiempo libre de jóvenes y en el mantenimiento de la salud de la población colombiana, lo

cual es incomparable con lo que se obtiene mediante una medalla olímpica o un mundial de fútbol. La vieja frase del padre del olimpismo moderno el Barón de Coubertin “NINGUNA MEDALLA VALE LA SALUD DE UN NIÑO”, adquiere toda su dimensión desde ésta perspectiva.

En este sentido, lo que más importa no son las medallas, sino la calidad de vida, más allá que las aspiraciones de la alta competencia, de la medallería olímpica y del éxtasis de la gloria, se han de poner en relieve los valores sociales del deporte en los ámbitos educativo, medioambiental, salud, seguridad, empleo y convivencia.

De hecho, éste mundo deportivo especialmente, muestra la complejidad de sus relaciones en diversos estamentos del tramado social, sirviendo a exaltar la identidad nacional y los valores patrios a través de las glorias del deporte, estableciendo esquemas fundamentales y básicos para el mejoramiento de la calidad de vida, contribuyendo al ciclo económico a través de la generación de bienes y servicios, en fin haciendo parte inseparable del desarrollo de la sociedad integralmente.

Ahora bien. Dentro de los elementos fundamentales en función de identificar los fines del deporte, es importante reseñar lo señalado en el acto legislativo 002 del año 2000, lo siguiente:

“El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano”. Es decir, se liga con las condiciones más generales del desarrollo que se fundamentan, por un lado en la educación como factor multiplicador de la posibilidad del avance y progreso de la sociedad (la base sobre la cual se calcula la curva gini de pobreza, establece la dependencia directa de ésta con el factor educativo)<sup>12</sup> y por lo tanto, al contribuir a la formación integral efectivamente se influye sobre una condición específica del nivel de calidad de vida; y por otro lado, en el mejoramiento de las condiciones de salud del ser humano, variables que de manera directa hacen parte de la calidad de vida de la población.

---

<sup>12</sup> LORA, EDUARDO. Técnicas de Medición Económica. Siglo XXI, Bogotá, 1994.

Obsérvese sin embargo, que el estudio de calidad de vida, como un índice vital del desarrollo social, elaborado por el DANE no incluyó ésta variable de la actividad deportiva y recreativa, como relevante de manera directa; sólo a través del análisis indirecto, como por ejemplo, horas de trabajo a la semana, (disponibilidad de tiempo libre desde el ángulo sectorial), gastos de los hogares en diferentes tipos de bienes y servicios, (por ejemplo incluidos los de recreación y deporte) presencia, cobertura y calidad de servicios comunales, infraestructura colectiva (entre otros, polideportivos, estadios, coliseos, parques recreativos y deportivos) y problemas que de alguna manera afectan a la comunidad, (verbigracia, carencia de ofertas organizadas de tiempo libre para la sociedad) tanto en el área urbana como en la rural<sup>13</sup>, se percibe implícitamente la incidencia del sector de deporte y recreación, sobre los componentes de la calidad de vida.

Es tan evidente su incidencia en el desarrollo y al mismo tiempo su desconocimiento en las estadísticas sociales, que en la cumbre de Ministros del Deporte y de la Recreación de Punta del Este<sup>14</sup>, se ha recomendado que a través de la UNESCO, los países miembros se comprometan con su inclusión y medición dentro de los índices del desarrollo humano, relativamente comparables a los que el DANE ha elaborado para determinar las condiciones generales de calidad de vida.

Ello llama la atención especialmente no porque aparezca o no en las mediciones, sino precisamente porque el sector, en su desarrollo autárquico mencionado atrás, ha estado desconectado del resto de sectores que componen el andamiaje social del país. Aún más. Dentro de la esfera especialmente de los funcionarios del Estado, digamos en los niveles técnicos y de dirección, de instituciones con influencia sobre la decisión de políticas, presupuestos, recursos o desde la perspectiva estadística o de seguimiento y de evaluación, entre otras, no se ha percibido medianamente la trascendencia de éste sector para el conjunto de la sociedad en términos del bienestar y de desarrollo social que las

<sup>13</sup> DANE. *Ficha Metodológica. Encuesta Nacional Sobre Calidad de Vida*. 1997.

<sup>14</sup> TERCERA CONFERENCIA INTERNACIONAL DE MINISTROS Y ALTOS FUNCIONARIOS ENCARGADOS DE LA EDUCACION FISICA Y EL DEPORTE (MINEPS III), Punta del Este, Uruguay, 30 de noviembre - 3 de diciembre de 1999

actividades de deporte, recreación y educación física le brindan a la sociedad.

Ahora bien. Un país como Colombia, con una tasa de mortalidad afectada fuertemente por la violencia en primer lugar y en segunda instancia de incidencia por una elevada tasa de mortalidad asociada a las enfermedades derivadas del sedentarismo, según los estudios nacionales de salud<sup>15</sup>, tiene que preocuparse muy seriamente frente al impacto que un sector como el de deporte, recreación y educación física, pueda ofrecer, para mitigar las tendencias y fomentar nuevos hábitos de vida sana en la población, pues aparte del beneficio real en términos de calidad de vida, desde el punto de vista macroeconómico en el medio y largo plazo, significan menores esfuerzos del Estado y de la sociedad en la provisión de servicios asistenciales para enfermedades como hipertensión, infarto del miocardio, estrés entre otras, cuyos costos sociales y económicos son realmente gigantescos.

Si se agrega a lo anterior, el problema manifiesto del consumo creciente de drogas psicoactivas que golpean especial y fuertemente a los niños y jóvenes de éste país<sup>16</sup>, lo anunciado, contrastado contra las tendencias universales de ocupación de tiempo libre, tienen que convertirse en una prioridad del Estado Colombiano, no sólo ya encaminadas al reconocimiento internacional a través de las glorias del deporte, sino y vitalmente a garantizar la sostenibilidad de una sociedad que con urgencia reclama por el mejoramiento de sus condiciones generales de existencia, entre ellas la calidad de vida.

Razón de más para reafirmar que el acto constitucional mediante el cual las inversiones del Estado en el sector, fueron declaradas como prioritarias y parte del gasto público social, no es la manipulación partidista o politiquera de algún grupo político o de presión, sino una realidad irrefutable que demanda con urgencia su atención, pero especialmente la generación de un modelo de planeamiento (a través de proyectos) y de gestión, articulado coherentemente con un riguroso sistema de seguimiento y de evaluación, que

---

<sup>15</sup> MINISTERIO DE SALUD. Estudio Nacional de Salud. Bogotá, 2000.

<sup>16</sup> DOCUMENTO CONPES 3078. Política de Prevención Integral Frente al Consumo de Sustancias Psicoactivas. Bogotá Junio de 2000.

permita medir su verdadera incidencia en el desarrollo social y económico del país.

Es entonces vital, reconsiderar que las políticas, fines y objetivos del Estado, para el deporte, la recreación y la educación física, ha de pasar en primera instancia por la incorporación estratégica del aprovechamiento del tiempo libre, dentro de la perspectiva del desarrollo social y económico de la nación, sin la cual, los demás elementos seguirán inconexos y rivalizando por su preeminencia de uno frente al otro.

Ello significa que no se trata del menoscabo de una actividad frente a la otra, sino de la posibilidad real de atacar desde diversas perspectivas el problema central del aprovechamiento del tiempo libre y en ese sentido, la recreación, o el deporte, o la educación física escolar y extraescolar, sólo se constituyen en los medios ideales que permiten, dentro de un entorno sociocultural como el nuestro, aprovechar de la mejor manera posible una gama de posibilidades de brindarle a la sociedad civil una oferta organizada de actividades de tiempo libre, que respondan a su propia estructura cultural y desde luego a la principalísima función social de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, de sus condiciones de salud y de medio de educación y desarrollo personal y social, siempre y cuando se formalicen a través de proyectos claramente identificados, formulados y evaluados, de tal manera, que la sociedad se haga consciente de la importancia significativa de maximizar el uso de los recursos.

En tal sentido, es viable desde ésta perspectiva identificar por lo menos cinco funciones básicas del sector que habrán de viabilizarse en propuestas y estrategias adecuadas de aplicación que le den su ordenamiento:





- **Factor de desarrollo social:** las actividades recreativas, de educación física y deporte, se constituyen en poderosos instrumentos para promover una sociedad más inclusiva, para luchar contra la intolerancia, la discriminación de toda índole, la violencia, el abuso de alcohol o el uso de estupefacientes; el sector puede contribuir a la reivindicación e integración de las personas excluidas de la vida social y comunitaria tales y como los discapacitados o muy buena parte de los grupos de adultos mayores.
- **Medio de educación:** dadas sus características especiales que pasan por la vivencia lúdica y la aplicación de diversos procesos pedagógicos, se constituye en un excelente instrumento para equilibrar la formación y el desarrollo humano de la persona a cualquier edad.
- **Mejoramiento de la salud pública:** sus diversas manifestaciones recreativas, deportivas o de actividad física permiten contribuir al mejoramiento de la salud de sus participantes y de luchar efectivamente contra algunas de las enfermedades típicas y propias de la sociedad moderna como el estrés, las enfermedades cardiovasculares e incluso contra enfermedades psicosociales propias de las sociedades convulsionadas como el caso colombiano; desde luego, en desarrollo de tal función, el sector puede contribuir al mantenimiento de una buena salud y calidad de vida de la población en general.
- **Una función cultural:** la recreación, el deporte y la actividad física, permiten fortalecer los procesos de identidad y de arraigo territorial, fortaleciendo los procesos de interacción social y comunitaria dentro del entorno de sus propias tradiciones, costumbres y la inserción de los procesos dentro de las prácticas universales, dada la globalización de las tendencias, especialmente las deportivas.
- **Una función económica:** las actividades sectoriales se han convertido en fuente significativa de redistribución del ingreso

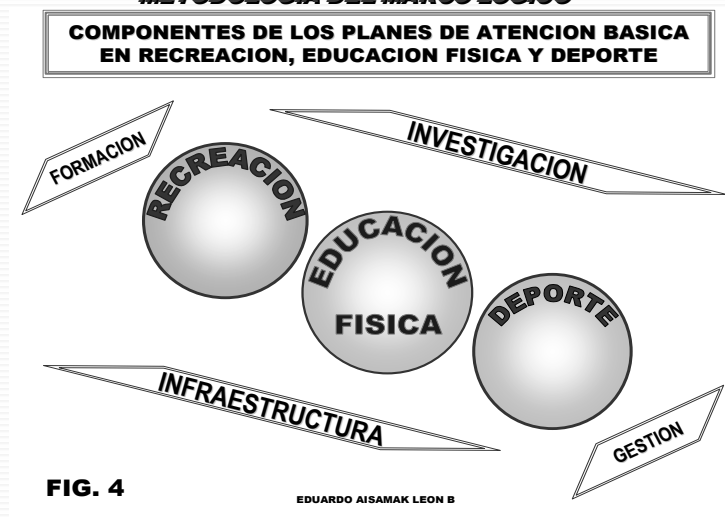
per cápita y de los beneficios sociales, a la vez que fuente preponderante de generación de empleo directo e indirecto de carácter permanente, contribuyendo al fortalecimiento del producto interno bruto de la nación.

En la perspectiva de la identificación de actores (como los que establece el marco lógico para la formulación de proyectos), es necesario superar el viejo paradigma que tradicionalmente le ha delegado a las ENTIDADES DEL ESTADO (COLDEPORTES, ENTES DEPORTIVOS) para asumir el liderazgo del sector en su respectiva jurisdicción. En estos nuevos tiempos el reto es aún mayor, pues requiere convocar a un sinnúmero de actores institucionales, delegando responsabilidades hacia otras organizaciones y organismos del deporte asociado, sector empresarial, sector educativo de todos los niveles, sector de la salud, del medio ambiente, sector del desarrollo social y comunitario, sector privado, ong's y demás actores, que puedan involucrarse en ésta estrategia de ofrecerle al país un modelo de identificación y formulación de proyectos deportivos en función del desarrollo social y económico, acorde con las condiciones y características que demanda la realidad del país.

## **4 PLANIFICACION INTEGRAL DE PROYECTOS SECTORIALES DE DEPORTE, RECREACIÓN Y ACTIVIDAD FISICA**

Conociendo los fines y propósitos del sector, es evidente que cualquier proyecto que se identifique y se formule dentro del sector, se articula con otras variables del desarrollo, que no pocas veces pasan desapercibidas. En tal sentido, la propuesta que aquí se presenta, se estructura, sobre una hipótesis de trabajo muy básica y a la vez elemental: los proyectos correctamente formulados deben considerar integralmente las variables fundamentales, que los hagan eficientes y rentables para la sociedad.

Veamos pues en qué consiste esa integralidad. Es claro que los colombianos en función de la acciones del sector, realizan o actividades de deporte, recreativas, o de actividad física. Los planes sectoriales entonces generan tres grandes ejes estratégicos sobre los cuales se realiza la intervención sectorial: deporte, recreación y educación física, los cuales se complementan con las estrategias generales determinados por los campos propios de lo que de ahora en adelante se denominarán como los ejes instrumentales, es decir, aquellos que facilitan una acción integral sobre los ejes de intervención. En tal caso, nos referimos de manera específica a los instrumentos que se agrupan en los siguientes grandes campos: la gestión, la investigación, la formación y la infraestructura.



Encajan entonces en cada una de ellos, todas las vivencias propias de la actividad que directamente beneficia a la persona humana. Es decir: la actividad deportiva en sí, llámese como se llame (deporte para todos, o formativo o de altos logros), la actividad recreativa o vivencias de la recreación, o la actividad (educación) física en sí.

Cada una de estas áreas a su vez, es cruzada transversalmente por los denominados ejes estructurales, es decir, aquellos que complementan el modelo integral de proyectos: gestión, formación, investigación e infraestructura.

En función de la identificación de proyectos, la funcionalidad de un proyecto se puede valorar en la medida que se incluyan estos ejes instrumentales, que articulados, configuran lo que podríamos llamar, proyectos integrales y pueden referenciar nuevos paradigmas para el sector:

- **Infraestructura.** Todo proyecto, independiente de su naturaleza, no se hace en el aire; se realiza en un espacio físico concreto, es decir, sobre una infraestructura que requiere ser apropiada para el proyecto en función de las necesidades que irá a resolver. En tal sentido, es absolutamente evidente, que la infraestructura es un instrumento, un medio a veces vital, que permite la realización del proyecto. Por ejemplo: una escuela deportiva se hace en un espacio concreto, determinado y con unos materiales específicos involucrados en ese espacio de acuerdo a su especialización, tal y como podría suceder con una piscina dedicada a la formación deportiva. Pero igual podría suceder con un proyecto de gestión o de

capacitación: se hacen, se realizan en un espacio concreto y específico, con unas determinadas características. Una Liga deportiva no funciona en el aire.

- **Gestión.** Independiente de su naturaleza, todo proyecto, requiere ser gestionado, hablando en el sentido extenso de la palabra, es decir, *como el proceso integral y sistemático de planear, organizar, ejecutar, controlar y evaluar, los recursos (humanos, financieros, tecnológicos y materiales), las acciones manifiestas en los procesos y los instrumentos administrativos empleados para ello, o requeridos para alcanzar determinados objetivos y estrategias.* Es decir, un proyecto que no contemple, los mecanismos de gestión que garanticen su funcionalidad, su operatividad en términos de recursos aplicados, algunos de los cuales, constituyen costos de inversión, tiene amplias posibilidades de fracasar. Alguien se ha de encargar de buscar el dinero, seleccionar el personal requerido, generar la estructura orgánica y administrativa del proyecto, la gestión de la tecnología apropiada a la sostenibilidad del proyecto en el medio y largo plazo, a diseñar los procesos y procedimiento, a establecer los mecanismos de control y evaluación, en fin, la consideración de este eje instrumental, como parte esencial articulada al interior del proyecto, es factor preponderante para garantizar en buena medida el cumplimiento del ciclo del proyecto de manera integral.
- **Investigación:** implícito en la metodología de proyectos, subyacen procesos permanentes de investigación. La profundidad y la magnitud de la misma, dependerá de la naturaleza, fines y propósitos de los proyectos. En algunos casos, como mínimo se referirá a la identificación de la oferta y la demanda dentro de un estudio de mercado para el proyecto, en otros podrán manejarse estructuras más complejas y profundas, como las de identificación de tendencias de la demanda deportiva para determinada región o grupo de individuos, o por ejemplo identificación de factores fisiológicos o morfológicos que afectan el desarrollo de una determinada práctica deportiva, propuestas que indudablemente requieren de la aplicación de procesos de investigación complejos y altamente especializados. En fin. La naturaleza misma de proyecto, requiere como condición *sine qua non* la inclusión de ésta variable dentro de la perspectiva de estructurar un proyecto respaldado seriamente en estudios preliminares que fundamenten las distintas fases dentro del ciclo del proyecto.

- **Formación.** No es muy común encontrar esta variable dentro de la estructura del proyecto, excepto que se trate de manera específica de un proyecto de formación. Pues bien. Quizás uno de los aspectos más relevantes en la gestión de proyectos tiene que ver con la formación que se estructura a lo largo del ciclo del proyecto. Veamos. En el país hay en marcha grandes megaproyectos para el desarrollo del transporte masivo, tales y como Transmilenio en Bogotá, el Metro de Medellín, el Mío en Calí, etc. El proyecto por sí solo no es una solución, si no **se educa al usuario** dentro de la estrategia de servicio. Allí son evidentes la necesidad de integrar procesos de formación del usuario para que aproveche y ¡cuide! su servicio, de tal manera que sea sostenible a lo largo del tiempo. Pero igualmente, esto nuevos proyectos demandaron procesos de formación a ingenieros, conductores, operarios, administradores y demás personas involucradas en la prestación de estos servicios. Como mínimo, hay un proceso de entrenamiento dentro de la estructura del servicio. Es claro entonces que el proceso de formación, es una parte integral del proyecto y que sin ella, muy posiblemente el mismo tenga problemas en cualquiera de las partes del ciclo del proyecto. Lo mismo sucede en el caso del deporte. Un proyecto de alto rendimiento, requiere como mínimo capacitar dentro de esa estrategia a los responsables por su ejecución directa, para que los diferentes procesos involucrados en él, sean plenamente comprendidos y aplicados por todos los actores, incluyendo a los deportistas, como sujeto – objeto del proyecto. Es claro entonces, que la formación es una parte vital del proyecto, que ha de contemplarse a la hora de involucrarla dentro de los proyectos del sector, más aún, si se considera con más profundidad, que uno de los fines básicos del deporte es el de cumplir con esa tarea formadora que alrededor de sus múltiples manifestaciones cumple el deporte en la sociedad.

A su vez, debe ser claro que pueden surgir proyectos para el sector desde cualquiera de los ejes; por ejemplo un proyecto de gestión, el cual a su vez, requerirá formularse, a qué ámbito del deporte se irá a referir, su estructura de gestión propiamente dicha, las actividades de investigación involucradas en el proyecto, y desde luego las de formación. El ejercicio funciona igual para cualquiera de los ejes.

Ello significa por ejemplo, que un proyecto deportivo, independientemente de su naturaleza y de sus propósitos, deberá determinar, los requerimientos mínimos en términos de gestión, investigación, formación e infraestructura que lo hagan viable, pertinente y sostenible en el corto, medio y largo plazo.

## 5 TIPOLOGIA DE PROYECTOS DEPORTIVOS

En primera instancia y de acuerdo con los especialistas en el tema, es necesario señalar que se entenderá como proyecto “al conjunto coherente de operaciones y acciones que orientadas por objetivos determinados, permiten modificar una situación inicial conocida, y lograr una situación objetivo caracterizada por un conjunto de factores de distinto orden que permiten mejorar las condiciones de una población y su contexto... En una perspectiva más pragmática se puede observar como el conjunto de operaciones y acciones que en función de objetivos, están encaminadas a la producción de determinados bienes sociales o la prestación de servicios sociales específicos, que serán los que generarán los cambios y soluciones a los problemas iniciales identificados en la población en la que se actúa”. El proyecto es un instrumento para la acción, por esta razón debe estar bien diseñado y formulado, debe ser coherente y obedecer a un lógica acertada que permita realizar la acción más efectiva, eficaz, que signifique un mejoramiento de la gestión.

También puede decirse que es un conjunto organizado y sistemático de acciones que siguiendo el ciclo lógico de gestión (desde el diagnóstico de la situación-problema, análisis de alternativas, estudios de prefactibilidad y factibilidad, ejecución, seguimiento y evaluación), son desarrolladas por una organización o comunidad para producir bienes o servicios y satisfacer necesidades de una comunidad o grupo social.

En función del tema que nos ocupa, el **proyecto** debe entenderse así mismo, como una unidad a través de las cuales se materializan y ejecutan los planes y programas, esto significa que un proyecto es una parte específica integrada o atada a un programa, que vincula recursos, actividades y componentes durante un período determinado y con una ubicación definida para resolver problemas o necesidades de la población<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Ver: LEON B. EDUARDO AISAMAK. *Gestión del Tiempo Libre*. Planeta Azul Deportes. Bogotá 2000. Págs. 176 – 179.



De acuerdo con lo anterior, se pueden tener en cuenta las siguientes consideraciones generales sobre el concepto de proyecto:

- Son identificados, formulados, realizados y evaluados por personas (naturales y jurídicas).
- Tienen carácter temporal es decir, no son actividades repetitivas sin una terminación.
- Su realización involucra la utilización de recursos limitados.
- Requieren de una planeación.
- Se ejecutan de acuerdo con parámetros previamente establecidos.
- Tienen su propio sistema de seguimiento, control y evaluación.

Ahora bien. En sí, los proyectos deportivos por su carácter representativo y consustancial a las necesidades de los ciudadanos deben dar cabida a todas las tipologías de prácticas deportivas que cumplan el efecto dirigido de satisfacer la demanda, pudiendo todas ellas asumir en mayor o menor medida los conceptos hasta aquí planteados y referirse a cualquiera de los aspectos que se consideran dentro de ésta propuesta.

Acorde con lo anterior y en función de establecer un modelo de tipología para la identificación, caracterización, formulación y realización de proyectos deportivos, es necesario señalar de entrada que en términos universales el deporte ha sido utilizado como juego, como práctica de salud, como actividad social, como medio educativo y hasta como medio de lucro y de obtención de riqueza, entre las múltiples formas como él se manifiesta.

En la sociedad moderna, el concepto más generalizado asocia al deporte, con las nociones de competición, esfuerzo y rendimiento físico, mientras que para algunos autores se entiende como “la actividad aglutinadora del movimiento, de la práctica física, del ejercicio físico, tanto espontáneo como reglado, considerados en toda la extensa gama de sus manifestaciones, posibilidades y modalidades”. Encajan entonces en ésta definición conceptos similares como deporte-salud, deporte de alto rendimiento, deporte empresarial, deporte formativo y todos aquellos que incluso asimilan el ejercicio físico (trotar en el parque, ir a un gimnasio por ejemplo) al concepto de deporte.

La Ley 181 de 1995 en su Título IV, Capítulo I, Artículo 15 define al Deporte como la específica actividad humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo, de comprobación o desafío, expresada mediante el ejercicio corporal y mental, dentro de disciplinas y normas preestablecidas, orientadas a generar valores morales, civiles y sociales.

Este se puede desarrollar a través de las siguientes formas:

- ▣ **Deporte Formativo:** Tiene lugar tanto en el sector educativo formal y no formal, como en los programas desescolarizados de las Escuelas de Formación Deportiva.
- ▣ **Deporte Social – Comunitario:** Con fines de esparcimiento, recreación y desarrollo físico de la comunidad. Busca la integración, descanso y creatividad.
- ▣ **Deporte Universitario:** Se desarrollo a través de la educación superior, según lo reglamentado por la Ley 30 de 1992.
- ▣ **Deporte Asociado:** Desarrollado por los organismos de carácter privado, que buscan la ejecución de actividades y programas del deporte competitivo del orden municipal, departamental, nacional e internacional.
- ▣ **Deporte Competitivo:** Certámenes, eventos y torneos, cuyo objeto principal es lograr un nivel técnico calificado hacia el deporte de alto rendimiento.
- ▣ **Deporte de Alto Rendimiento:** Orientado al perfeccionamiento de cualidades y condiciones físico – técnicas de deportistas, a través del aprovechamiento de adelantos técnicos, científicos e investigativos.
- ▣ **Deporte Aficionado:** No admite indemnización alguna o pago.
- ▣ **Deporte Profesional:** Participan personas con una remuneración de acuerdo a las normas que lo regulan.

De acuerdo con ello y ateniéndonos al contenido expreso de ley, para los efectos de la planificación sectorial e identificación de proyectos deportivos, se entenderá DEPORTE, como: *“...la específica conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación o desafío, expresada mediante el ejercicio corporal y mental, dentro de disciplinas y normas preestablecidas orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales”* (Art. 15º ley 181 de 1995).

Pero el deporte como tal, se puede desarrollar de varias formas de acuerdo con lo señalado anteriormente, por tal razón y con fines pragmáticos, todas esas manifestaciones se pueden agrupar en tres ámbitos de intervención: **el deporte para todos, el deporte formativo y el deporte de altos logros,**

## 5.1 DEPORTE FORMATIVO

De acuerdo con lo establecido en la ley 181 de 1995, se entiende por Deporte Formativo “aquel que tiene como finalidad contribuir al desarrollo integral del individuo. Comprende los procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivos. Tiene lugar tanto en los programas del sector educativo formal y no formal, como en los programas desescolarizados de las Escuelas de Formación Deportiva y semejantes”. Encajan dentro de ésta estructura todos los programas y proyectos cuyos propósitos se armonizan con lo propuesto en la definición: por ejemplo, los festivales o juegos escolares, juegos intercolegiados, escuelas deportivas y todos aquellos cuyos fines sean el desarrollo integral del individuo y cubran los procesos de iniciación, fundamentación o perfeccionamiento deportivo.

## 5.2 DEPORTE PARA TODOS

En esta franja se planificarán y gestionarán todas las formas o manifestaciones del deporte que contribuyen al desarrollo social y comunitario en términos de su mejoramiento de la calidad de vida, a través de las dimensiones del deporte-salud y de atención a la discapacidad, deporte social y comunitario, deporte laboral, deportes de riesgo y otras manifestaciones menores del deporte, que corresponden con la atención a grupos vulnerables y/o en alto riesgo social o de salud.

Es claro que el campo del deporte – discapacidad, ha generado un espectro significativo en el llamado deporte paralímpico, que en sus propósitos y fines se asemeja en buena medida al deporte de alto rendimiento y puede ubicarse sin problemas dentro de esa estructura.

## 5.3 DEPORTE DE ALTOS LOGROS

En éste ámbito se incluirán todas las formas de deporte, cuyos propósitos fundamentales están encaminados al logro de elevados resultados deportivos, tales y como los que les corresponde al deporte federado o asociado en sus diversas manifestaciones: eventos del ciclo olímpico o campeonatos nacionales internacionales de nivel regional o mundial. Comprende por lo tanto, al deporte asociado, al deporte competitivo y al deporte de alto rendimiento, sea aficionado o profesional.

Ello implica concebir el deporte de altos logros como aquel cuyos determinantes y fundamentos incluyen actividades sistemáticas de entrenamiento y competencia altamente organizadas, intensivas, apoyadas para su planificación, preparación y competencia en la aplicación del conocimiento científico ínter y transdisciplinario, con el fin de alcanzar logros deportivos de máximo orden, expresados en términos de marcas o logros generales y sustentado en un sistema de gestión y organización de carácter universal, tales y como el Comité Olímpico Internacional, las respectivas Federaciones Deportivas Internacionales, Federaciones Deportivas Nacionales, Ligas Deportivas y Clubes Deportivos, que los regulan y los soportan en términos de sus requisitos, normatividad, funcionalidad, control y resultados.

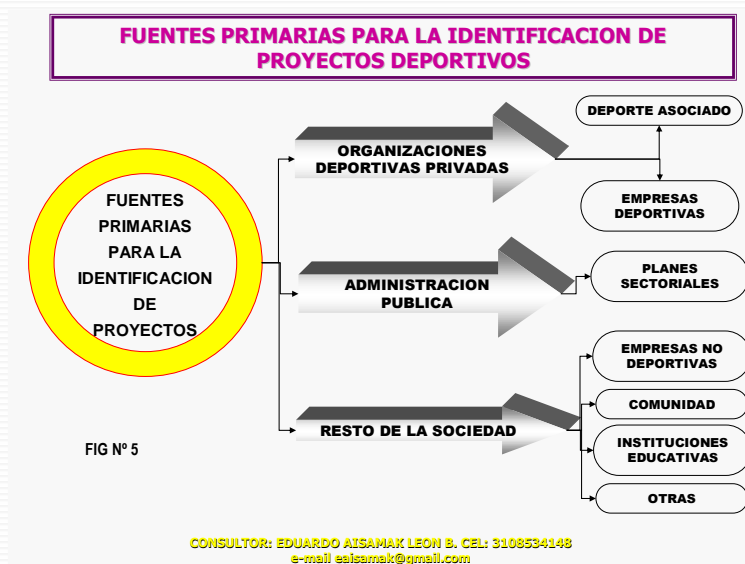
Sea cual sea su manifestación, es claro que los proyectos deportivos se referirán a cualquiera de éstos campos de intervención, o transversalmente a algunos de ellos y que de acuerdo con lo expresado más atrás, deberán involucrar en su concepción la estructura integral propuesta. En tal sentido entonces, nuestro siguiente paso es sugerir las fuentes básicas para la identificación de proyectos deportivos, para luego categorizarlos por algunas características particulares.

## 5.4 FUENTES PRIMARIAS PARA LA IDENTIFICACION DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Se ha expresado arriba que los proyectos deben ser pertinentes, es decir contextualizados dentro del sector, que correspondan a verdaderas necesidades de los individuos o

instituciones que realicen, promuevan, fomenten e incluso que financien la actividad deportiva.

Pues bien. Como se puede ver en la gráfica N° 5, hay algunas posibilidades para la identificación primaria de proyectos deportivos, que de alguna manera pueden ser sujeto de inversión.



- **ORGANIZACIONES DEPORTIVAS:** ellas a su vez se pueden dividir en dos grandes grupos: el deporte asociado y las empresas deportivas. Ellas serán fuente principalísima de proyectos, toda vez que por sus estructuras, sus fines y propósitos, permanentemente están generando alternativas de inversión que demandan la formulación, realización y evaluación de proyectos.
- **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:** Es claro que la administración pública, a través de los planes sectoriales de deporte, son una fuente significativa de proyectos, toda vez, que tales planes por un lado ya articulan proyectos en sí, o generan políticas que tienen que ser alimentadas con proyectos.
- **RESTO DE LA SOCIEDAD:** En la sociedad hay múltiples fuentes de proyectos deportivos. Sin embargo, agrupamos los más representativos de la siguiente manera:
  - **Empresas no deportivas.** Es evidente que en el mundo, en el sector empresarial hay una fuerte presencia de actividad deportiva. Sea por que es parte de las políticas de desarrollo de bienestar de los trabajadores o incluso por que son fuente de promoción de muchos de sus productos. Allí pueden aparecer proyectos que correctamente formulados sirvan

para medir la rentabilidad de la inversión que este segmento de la sociedad destina al deporte.

- **Instituciones educativas.** En todos los niveles de la educación, cada vez es más fuerte la presencia del deporte como un medio de fortalecimiento de la tarea educativa a través del deporte, razón por demás para dejar como un grupo especial y fuente privilegiada de proyectos deportivos este ámbito del desarrollo social.
- **Comunidad.** Las comunidades organizadas, cada vez más exigen la presencia del estado a través de proyectos de diversa naturaleza, entre ellos, los que se refieren a la actividad deportiva, aunque lamentablemente por ahora, muy sesgados hacia el desarrollo de infraestructura. Pues bien. Ellas también son una fuente altamente significativa para la formulación de proyectos.
- **Otros.** Habrá otras posibilidades que surjan en la sociedad, por ejemplo a través de organizaciones no gubernamentales, clubes sociales y otras entidades de tipo mutual, o incluso religioso a través de los cuales se pueden identificar proyectos deportivos.

## 5.5 TIPOS DE PROYECTOS EN EL AMBITO DEPORTIVO

### 5.5.1 DE ACUERDO A SU ORIGEN

Existirán proyectos que por su origen pueden ser:

- **Privados**, si quien lo identifica, formula, realiza y evalúa lo hace a través de las organizaciones privadas; por ejemplo, un club deportivo, una empresa deportiva, una federación deportiva, independiente si las fuentes de financiación tienen componentes en el sector público.
- **Públicos**, si es la administración pública de orden nacional, departamental o municipal en cualquiera de sus instancias que lo identifica, formula, realiza y evalúa, independientemente si en la estructura de su financiación existen recursos captados del sector privado.
- **Mixtos**, en el caso que se compartan a través de convenios específicos, la identificación, formulación, ejecución y evaluación del proyecto, con aportes de financiación originados indistintamente en el sector público o en el privado.
- **Comunitarios**, cuando las comunidades a través de sus organizaciones de base, como las juntas acción comunal,

juntas de vecinos u otras, identifican, formulan, ejecutan y evalúan proyectos, independiente de las fuentes de financiación que se gestionen para el proyecto. Puede darse que a través de donaciones, eventos comunitarios de diversa naturaleza y partidas gubernamentales se de impulso a la ejecución de algún proyecto identificado por la comunidad.

## 5.5.2 DE ACUERDO CON SU OBJETO

Ya se ha puesto en claridad atrás que el deporte tiene tres grandes ámbitos de manifestación: el deporte formativo, el deporte para todos y el deporte de altos logros. Es obvio que ésta sería la primera caracterización en cuanto a su objeto. Pero al observar los proyectos deportivos desde la perspectiva de sus ejes estructurales en la concepción de proyectos integrales se podrían tipificar seis grandes grupos de proyectos:

- Proyectos de infraestructura deportiva.
- Proyectos de gestión deportiva.
- Proyectos de desarrollo técnico – deportivo
- Proyectos de socialización de la práctica deportiva.
- Proyectos investigación deportiva.
- Proyectos de formación deportiva.

### 5.5.2.1 PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA

Proyectos cuyos objetivos, propendan por el encuentro de equidad y el desarrollo deportivo a través de la construcción, adecuación, dotación o adquisición de obras de infraestructura deportiva, su mejoramiento y mantenimiento, utilizando los recursos de una manera eficiente y eficaz, buscando la ampliación de la base deportiva y fortaleciendo el entorno institucional del sector (entes deportivos, clubes deportivos, escuelas deportivas, asociaciones y organizaciones sociales vinculadas a la actividad sectorial), y armonizados dentro de estrategias más amplias del desarrollo social y económico.

Generalmente la Infraestructura Deportiva se presenta como una nueva oportunidad para realizar mejoras permanentes a la estructura metropolitana o regional y en muy buena medida se convierte en patrimonio urbanístico de la ciudad y por lo tanto en un hecho que trasciende lo deportivo y va a lo cultural. El criterio de rentabilizar estos recursos culturales no renovables no es solo económico: obedece también a un

programa de rehabilitación urbana, en el que los equipamientos existentes son el escenario de relaciones sociales y costumbres de uso establecidas. El criterio de identificación de proyectos deportivos de infraestructura debe entonces, esencialmente obedecer a un proceso de ordenación de las instalaciones deportivas que apunten a mantener el equilibrio entre una organización concentrada en el territorio y una dispersión de elementos sobre la región. Por ejemplo, hoy sería necesario en el caso colombiano, saber cuántos escenarios de tipo internacional se necesitan en el país y de qué tipo, atendiendo a estos elementos culturales que predominan en las regiones, lo cual justificaría la inclusión de proyectos en una determinada región; razonando de la misma manera, sería importante tener en claro con respecto al equipamiento deportivo, cuántos escenarios de tipo nacional, regional, departamental, municipal y local se requieren para mantener satisfecha la demanda deportiva.

Por ejemplo. En la ciudad de Bogotá, a menos de 800 metros, existen dos de las mejores pistas de atletismo del país y de Suramérica, con unos costos altísimos no sólo por la inversión allí ya hecha, sino por los mantenimientos que de largo plazo le demandan a la ciudad. Y ambas pertenecen al sector público! ¿Cuál fue la justificación desde el punto de vista de proyecto para su localización? Pero sabemos que no es el único caso. A lo largo y ancho del país hay cientos de polideportivos en las zonas rurales para atender unas cuantas pocas familias que en no pocas veces sólo están una temporada en ese sitio. ¿Tiene ello alguna justificación? Mientras ello ocurre, en otros lugares donde existen conglomerados urbanos, centros poblados o concentraciones de habitantes significativas, se carece de algún escenario deportivo, lo cual sin lugar a dudas refleja el fuerte desequilibrio que en esta materia presenta el país.

Es claro entonces, que identificar proyectos de infraestructura deportiva, especialmente si tiene origen en el sector público, debe obedecer a serios criterios de localización, no sólo con respecto a la cercanía de la demanda deportiva, sino igualmente a la disponibilidad de servicios que ella demanda, para cumplir con ese propósito básico de que el proyecto sirva para contribuir efectivamente al desarrollo deportivo y por esa vía se articule con las



demás estrategias del desarrollo económico y social de la región y del país.

### 5.5.2.2 PROYECTOS DE GESTIÓN

Los proyectos de gestión pueden entenderse como una estrategia de cambio planificado que implica unos procesos de intervención en la estructura organizacional, la toma de decisiones y la cultura administrativa, cuya afectación más evidente es el impacto sobre las estrategias del desarrollo social, en este caso particular sobre el desarrollo sectorial del deporte.

Este tipo de proyectos se han identificado igualmente, como un proceso planificado y sistemático de cambio encaminado a la generación de mayor capacidad de gestión en una o un conjunto de instituciones en este caso particular deportivas. Es decir, se orienta de manera real y efectiva a la definición o redefinición de los roles o misiones institucionales, en función de las necesidades o problemas que tiende a resolver. Desde este punto de vista se puede hablar de gestión de una o varias Federaciones Deportivas, Ligas Deportivas, Clubes Deportivos, Entes Deportivos Territoriales, o de organizaciones vinculadas al Sistema Nacional del Deporte.

Siguiendo los lineamientos establecidos por el DNP<sup>18</sup>, “en algunos casos, la gestión puede formar parte de una estrategia para apoyar el ajuste institucional, surgida como una necesidad o complemento a un proceso mayor de transformación del Estado como sucedió con la descentralización en Colombia o de las organizaciones deportivas legalmente reconocidas.

Ahora bien. Para el caso específico del sector de deporte, el ámbito de la gestión podrá materializarse en proyectos específicos que tiendan al: Mejoramiento de la capacidad operativa<sup>19</sup>; capacidad gerencial<sup>20</sup>; capacidad técnica<sup>21</sup>;

<sup>18</sup> DNP. Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional de los Municipios”. Santafé de Bogotá, Septiembre de 1.996.

<sup>19</sup> CAPACIDAD OPERATIVA: Se entiende fundamentalmente en términos del nivel de producción o generación de servicios que posea una entidad, enmarcada a la vez dentro de los criterios de rentabilidad, eficiencia y logro de objetivos institucionales.

<sup>20</sup> CAPACIDAD GERENCIAL: Se concibe que dentro de éste concepto las responsabilidades relacionadas con la estructura y organización general de la respectiva entidad, la toma de decisiones, el manejo de los recursos físicos, la dirección del recurso humano, el diseño de procesos, el manejo y control de gestión y en especial los proyectos encaminados a implementar procesos de calidad acordes con las normas ISO DE CALIDAD.

<sup>21</sup> CAPACIDAD TÉCNICA: Se mide en función de los conocimientos, habilidades y destrezas del personal con que cuenta la entidad para dar respuesta al cumplimiento de las competencias asignadas y los propósitos plasmados en los planes, programas y proyectos de orden sectorial o institucional.

diseño, desarrollo, implementación y aplicación de procesos de informática y software aplicativo encaminados al mejoramiento y automatización de los sistemas información; al mejoramiento de los procesos de planeación y control; o al mejoramiento de la capacidad logística y locativa<sup>22</sup>; proyectos de gestión financiera encaminados a la consecución de recursos financieros para la actividad deportiva; proyectos de mercadeo y comercialización deportiva, entre otros.

De acuerdo con lo anterior, desde el punto de vista de la gestión, se podrán identificar proyectos deportivos cuyo objetivo se orienten al mejoramiento de la gestión de los Entes Deportivos, Comité Olímpico Colombiano, Federaciones Deportivas, Instituciones Educativas y organizaciones deportivas legalmente constituidas que hagan parte del Sistema Nacional del Deporte, que busquen el mejoramiento de los servicios del sector, dirigidos al estímulo de la práctica deportiva, al desarrollo deportivo y que faciliten su articulación con las estrategias macrosectoriales de desarrollo y desde luego con el desarrollo económico y social del país.

De hecho algunas empresas deportivas, tendrán dentro de sus objetivos, estrategias básicas de rentabilidad, que indudablemente marcarán la pauta para la identificación de proyectos de gestión.

### 5.5.2.3 PROYECTOS DE SOCIALIZACIÓN DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA.

Encajan dentro de ésta tipificación aquellos proyectos cuyos objetivos sean fortalecer las iniciativas de desarrollo, cobertura, calidad y eficiencia del ámbito deportivo, especialmente **la socialización de la práctica deportiva**, a través de la realización de eventos, prácticas y vivencias propias de la actividad deportiva, de carácter internacional, nacional, regional, departamental o municipal. Igualmente, dentro de ésta categoría se pueden ubicar aquellos proyectos que encaminados a la construcción de hábitos ciudadanos para el favorecimiento de la práctica deportiva,

<sup>22</sup> CAPACIDAD LOGÍSTICA Y LOCATIVA: Se mide en relación con los medios materiales que dispone la Entidad frente a las tareas que se ha propuesto realizar o a los requerimientos propios de los clientes/usuarios. En otras palabras la logística es una pieza clave de una Entidad a la que corresponde aprovisionar, controlar, coordinar y atender las necesidades de sus funcionarios, enmarcados dentro de una determinada estrategia administrativa. En razón de ello, incluye la parte locativa que las organizaciones han dispuesto para atender sus diferentes servicios.

proyectos de formación deportiva y proyectos de promoción deportiva.

#### 5.5.2.4 PROYECTOS DE DESARROLLO TÉCNICO Y DE ALTO RENDIMIENTO

En este espectro se pueden identificar los proyectos encaminados a fortalecer los procesos de **alto rendimiento**, **detección de talentos**, diseño y realización de **eventos** de carácter nacional e internacional planificados, organizados y realizados por el deporte asociado, iniciativas de desarrollo, calidad y eficiencia en términos de apoyo técnico, científico y logístico del **deporte asociado**, participación en eventos internacionales y **apoyo a deportistas**.

Son fuente de identificación de proyectos entre otros los siguientes:

- ▣ Participación en eventos del ciclo olímpico.
- ▣ Participación en campeonatos del mundo
- ▣ Participación en eventos internacionales.
- ▣ Proyectos de selecciones deportivas.
- ▣ Incremento de la base deportiva.
- ▣ Proyectos especiales de detección y desarrollo de talentos deportivos.
- ▣ Mejoramiento de los niveles técnicos de desarrollo deportivo.

#### 5.5.2.5 PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Proyectos que promuevan y estimulen la investigación en ámbito del deporte, en las áreas acordes a los objetivos generales del sector, establecidos en los planes sectoriales de deporte, recreación, educación física. Entre los principales tópicos que pueden ser fuente de identificación de proyectos de investigación en este campo deportivo, pueden tenerse entre otros los siguientes:

- ▣ Salud y deporte, con diferentes connotaciones, hacia el ciudadano común desde la perspectiva del deporte para todos, hasta investigaciones relacionadas a las diferentes relaciones que se puedan encontrar entre la salud y la práctica deportiva de alto rendimiento.
- ▣ Rendimiento deportivo.
- ▣ Formación deportiva.
- ▣ Capacidades motoras.
- ▣ Medios del deporte.
- ▣ Materiales e implementos.

- ▣ Desarrollo social.
- ▣ Impacto económico de la actividad deportiva.
- ▣ Estructura económica del deporte.
- ▣ Contribución del deporte a la construcción o fortalecimiento del capital social.
- ▣ Mercados
- ▣ Perspectivas y desarrollo del deporte.
- ▣ Medicina deportiva.
- ▣ Psicología deportiva.
- ▣ Antropología deportiva.
- ▣ Sociología deportiva.
- ▣ Dopaje.
- ▣ Arquitectura deportiva.
- ▣ Investigación sobre materiales especiales para la práctica deportiva.
- ▣ Investigaciones sobre implementación y equipamiento deportivo.

#### 5.5.2.6 PROYECTOS DE FORMACIÓN

Proyectos que promuevan y estimulen la formación y capacitación de los diversos agentes que participan del sector, dentro del marco de las políticas señaladas en los planes de deporte, especialmente en los campos: científico, profesional, técnico, de gestión y de personal auxiliar. Proyectos de formación encaminados a fortalecer hábitos deportivos en la ciudadanía, aprovechamiento de los espacios deportivos, beneficios y peligros de las prácticas deportivas realizadas de manera indiscriminada y no sistemáticas, entre otros a través de los medios masivos de comunicación.

En esta caracterización básica, se ha tratado de dejar algunas expectativas para la identificación de proyectos deportivos, que dentro de procesos de planificación sectorial, serían a la vez fuente para la formulación de verdaderos planes de desarrollo deportivo que den respuestas reales a la creciente masa de habitantes que día a día están accediendo a la práctica deportiva.

## 6 EL CICLO DEL PROYECTO

### 6.1 ¿PARA QUE REALIZAR UN PROYECTO?

A lo largo de éste ensayo se ha mostrado la importancia y trascendencia que el sector deportivo tiene para un país. No únicamente por las medallas o los méritos deportivos que de su práctica se deriven, sino más allá por que hacen parte de una estrategia integral de desarrollo, que demanda ingentes recursos, para la satisfacción de necesidades dentro una compleja estructura y profunda escasez de recursos. Ello, por sí solo sería justificación suficiente para alentar una cultura de aplicación de recursos, sobre proyectos claramente formulados, evaluados y viabilizados.

Sin embargo, desde el punto de vista de la gerencia del deporte, se convierte en una vital herramienta administrativa que permite mantener el control de lo que sucede en sus organizaciones y del cómo aplicar de la mejor manera los recursos disponibles para el logro de determinados objetivos. En la actualidad, no muchas actividades deportivas se realizan mediante proyectos específicos que se originen en demandas concretas de la sociedad; no pocas veces obedecen a percepciones e intuiciones que funcionarios, gerentes y directivos del deporte tienen sobre comportamientos esperados de la población.

Conocer respecto al manejo de proyectos se ha convertido en un requisito indispensable para un eficiente trabajo en el campo de la gestión del deporte, toda vez que el manejo de recursos dentro de los dos grandes retos de **EFICACIA Y EFECTIVIDAD**, constituyen la esencia de la tarea gerencial.

### 6.2 ETAPAS DE UN PROYECTO

Todos los proyectos dada su necesidad interna y permanente de garantizar su efectividad y eficacia, tienen un ciclo de vida que implica un crecimiento progresivo, de aproximaciones sucesivas conforme se establecen las necesidades y se

desarrollan las características del trabajo, una completa implantación a medida de que se realice el trabajo y conclusión de las fases conforme se complete el trabajo el proyecto llega a su final. Este ciclo es invariable, aunque lamentablemente quienes están encargados de su gestión (administradores de proyectos), muchísimas veces desconocen tal ciclo, se saltan etapas y no pocas veces en búsqueda del resultado inmediato, generan actividades de choque que atentan contra la racionalidad del proyecto, generando inexactitudes y pérdida de recursos (dinero, tiempo, materiales, etc).

Independientemente de la metodología usada para la identificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos, en general se acepta que todos los proyectos tienen un ciclo: una fase de preinversión, una de inversión, una de operación y una de evaluación *ex post*.

Los proyectos comienzan en la fase de preinversión y es necesario acotar que en ella se establecen los objetivos, se llevan a cabo estudios de factibilidad, se estiman los requisitos de presupuesto y recursos, se definen y coordinan las responsabilidades, se elaboran planes de trabajo, se obtiene aprobación, entre otras tareas, utilizando algunas metodologías para dicho proceso. Algunas de esas metodologías son entre otras: El Meta-Plan, El FODA, **El Marco Lógico**. Este último es naturalmente el objeto de éste trabajo.

### 6.2.1 PREINVERSION.

Un proyecto dentro del enfoque del marco lógico, está basado en sus **insumos** (en sus recursos), la implementación de ciertas **actividades** y en la resultante de una serie de **productos** que se espera contribuyan a los objetivos deseados. Los insumos, las actividades y los productos son elementos de un proyecto; no son en sí mismos una medida de éxito o fracaso.

La medida en la cual un proyecto será exitoso o no depende de un número de factores que pueden ser controlados por el gerenciamiento del proyecto y de un número de **factores externos**. Durante la planificación y la implementación es extremadamente importante identificar, monitorear y analizar

los factores externos ya que ellos pueden hacer que el proyecto fracase incluso si se lo implementa como se lo había planificado.

En función de proyectos es una de las etapas más importantes del ciclo y vale la pena realizarla lo más rigurosamente posible, pues se constituye en el instrumento fundamental para el proceso de toma de decisiones, que puede o no conducir a acometer la inversión. En esta fase, que naturalmente se realiza antes de la ejecución, se han de considerar integralmente todos los requerimientos en términos de investigación, gestión, formación e infraestructura que demanda el proyecto, lo cual se pone de manifiesto cuando se elaboran los estudios necesarios de orden legal, comercial, financiero, económico, técnico, ambiental, organizativo y tecnológico, que permiten, **demostrar** las bondades técnicas, económicas, financieras, institucionales y sociales de este, frente a otras alternativas, para iniciar su realización.

## 6.2.2 LA IDEA DEL PROYECTO

La fase de preinversión se inicia con un conjunto de ideas, posiblemente vagas, no evaluadas y no muy coherentes y culmina en un producto simbólico estructurado que se denomina **propuesta de proyecto**, donde se plantea una idea bien elaborada, viable o realizable, técnica y económicamente, que da respuesta a un conjunto de necesidades humanas específicas. En una propuesta de proyecto, el producto resultante, es, en los términos más genéricos posibles, **la expresión formal de las actividades necesarias para provocar un cambio deseado en un objeto dado, dentro de un contexto social, territorial, y en un lapso de tiempo determinado.**

Esta parte del ciclo del proyecto también se conoce con el nombre de preparación y evaluación de un proyecto, o etapa de análisis de preinversión, ya que es donde se realizan los estudios arriba mencionados. De su análisis objetivo, técnico y científico, podrán derivarse consecuencias importantes, especialmente en términos de disminuir la incertidumbre sobre la aplicación de recursos de inversión y las posibilidades reales de alcanzar rentabilidades de diferente naturaleza (deportiva, económica, social o financiera) sobre una alternativa de inversión determinada. Por ejemplo: ¿qué

tan conveniente es realizar el montaje de un evento deportivo, en un determinado lugar, comparado digamos contra otro sitio? Conviene abordarlos sucesivamente en orden, determinado por la cantidad y la calidad de la información disponible, por la profundidad del análisis realizado, y por el grado de confianza de los estudios mencionados.

### 6.2.3 FASES EN LA ETAPA DE PREINVERSIÓN.

Es una fase altamente significativa, pues involucra procesos de decisión que demandan recursos, ya que es una etapa caracterizada por la selección de las mejores alternativas de inversión, es decir, las de mayor bondad relativa y hacia las cuales debe destinarse preferentemente los recursos disponibles en un proceso de inmersión o profundización que significa pasar de la idea general del proyecto hasta culminar si es posible en un riguroso estudio de factibilidad, lo cual no es otra cosa, que una creciente ampliación de los diferentes estudios sobre los diversos componentes del proyecto.

Se entiende así las siguientes:

1. Generación y análisis de la idea del proyecto.
2. Estudio de el nivel de perfil.
3. Estudio de prefactibilidad.
4. Estudio de factibilidad.

De esta manera por sucesivas aproximaciones, se define el problema por resolver. En cada fase de estudios se requiere profundidad creciente, de modo de adquirir certidumbre respecto de la conveniencia del proyecto. Otra ventaja del estudio por fases es la de permitir que al estudio mismo, se destine un mínimo de recursos. Esto es así porque, si en una etapa se llega a la conclusión de que el proyecto no es viable técnica, comercial, legal, ambiental o económicamente, carece de sentido continuar con las siguientes. Por lo tanto se evitan gastos innecesarios

## 6.3 ETAPA DE INVERSIÓN

Esta etapa pudiera catalogarse como la de la **materialización** de las ideas contenidas en la propuesta. Allí se pasa del espacio simbólico que han generado los estudios correspondientes, al plano real de la objetivización en el cual



se realizan las operaciones de todo tipo que transforman las ideas en objetos, sistemas, procedimientos y conocimientos, a través de la mediación de recursos, energías y voluntades.

Más comúnmente en la terminología de proyectos, se conoce como **etapa de inversión**, o de **construcción**, según el punto de vista adoptado y del proyecto que se trate.

Esta etapa de un proyecto se inicia con los estudios definitivos y termina con la puesta en marcha. En ella se producen la mayor parte de las inversiones y a la vez se puede observar en las siguientes fases:

- ▣ Financiamiento.
- ▣ Estudios definitivos
- ▣ Ejecución y Montaje.
- ▣ Puesta en marcha.

### 6.3.1 FINANCIAMIENTO.

Para ratificar lo dicho atrás, en el marco de la concepción integral de proyectos, independiente de la naturaleza o tipificación de éste, esta fase corresponde a uno de los elementos estructurales de la gestión: la obtención de recursos, que a su vez demanda financiación, organización, talento humano e infraestructura básica determinada a tal fin. En general la etapa de financiamiento se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la identificación de fuentes de financiación, consecución de los fondos necesarios para financiar a la inversión, en forma o proporción definida en el estudio de pre-inversión correspondiente.

### 6.3.2 ESTUDIO DEFINITIVOS.

Corresponde por lo general a los estudios definitivos, orientados a la determinación definitiva de la localización del proyecto, diseños técnicos, operativos y comerciales de los bienes y/o servicios que genere el proyecto, diseño de la estructura organizacional final del proyecto, estructura legal, estructura financiera, estudios detallados para la construcción, montaje y puesta en marcha. Dichos estudios se realizan después de la fase de pre-inversión, en razón de su elevado costo ya que podrían resultar inservibles en caso de que el estudio salga no factible, otra es que deben ser lo mas actualizados posibles al momento de ser ejecutados.

### 6.3.3 EJECUCIÓN Y MONTAJE.

En esta etapa comienza a materializarse el proyecto. Allí se observa un fuerte flujo de inversión, que implica el manejo de estrategias financieras muy precisas y predeterminadas, de tal manera que se cumpla con los procesos dentro de los requerimientos de efectividad y eficiencia. Comprende al conjunto de actividades para la implementación de la nueva unidad de producción de bienes o de generación de servicios, tal y como sucede generalmente en el campo deportivo. Entre las principales actividades a realizar, se pueden señalar la compra de terrenos, el inicio y desarrollo, o adecuación de las construcciones y obras civiles que demande el proyecto; compra e instalación de maquinaria y equipos, instalaciones varias; montaje de los procedimientos y estructura de servicios generada por el proyecto, montaje de las estructuras organizacionales y administrativas previamente diseñadas en la etapa anterior, contratación de personal, En el caso de eventos deportivos, allí se ubicaría por ejemplo, el montaje de la logística total del mismo. Esta etapa consiste en llevar a ejecución o a la realidad el proyecto, el que hasta antes de ella, solo eran planteamientos teóricos.

### 6.3.4 PUESTA EN MARCHA

Es una etapa que muchas veces se pasa por alto en muchos proyectos, por exceso de confianza, o porque el administrador del mismo está dispuesto a asumir ciertos riesgos "para ganar tiempo". Denominada también "**Etapa De Prueba**" consiste en el conjunto de actividades necesarias para determinar las deficiencias, defectos e imperfecciones de la instalación de la infraestructura de producción o de generación de servicios, a fin de realizar las correcciones del caso y poner "a punto" la empresa, para el inicio de su producción normal. Volviendo al caso del evento, sería absolutamente indispensable hacer los simulacros completos que muestren la funcionalidad de la logística del mismo por ejemplo.

## 6.4 ETAPA DE OPERACIÓN.

Es la parte del ciclo del proyecto durante la cual se generan bienes y servicios para los cuales fue diseñado el proyecto. Es importante en esta etapa proveer los fondos necesarios para la adecuada operación del proyecto ya que sin ellos el proyecto no dará los beneficios esperados. Aquí los recursos humanos, técnicos, y administrativos son orientados hacia la prestación de un servicio o a la generación de un bien, que satisface la necesidad o soluciona la problemática identificada.

Se inicia pues en esta etapa producción de bienes y/o la generación de servicios, iniciándose de la misma manera la corriente de ingresos generados por la venta del bien o servicio en cuestión, los que deben cubrir satisfactoriamente a los costos y gastos en que sea necesario incurrir. Se considera que la duración de esta va desde el momento en el cual se inicia la producción y/o generación de servicios hasta el momento en que termine la vida útil del proyecto.

## 6.5 ETAPA DE EVALUACION EXPOST

El proyecto es la respuesta a un problema, o necesidad que se pretendió solucionar; en esta etapa se trata de verificar después de un tiempo razonable de su operación, que efectivamente el problema ha sido solucionado por la intervención del proyecto. La evaluación ex post se refiere entonces a la evaluación de un proyecto una vez concluida su vida útil que pretende examinar desde una perspectiva más amplia, determinar las razones de éxito o fracaso, con el objeto de replicar las experiencias exitosas en el futuro y de evitar los problemas presentados. Adicionalmente, debe proporcionar información sobre la **eficacia y efectividad** del proyecto en el cumplimiento de los objetivos trazados en su diseño,

La evaluación de resultados cierra el ciclo, preguntándose por los efectos de la última etapa a la luz de lo que inicio el proceso. La evaluación de resultados tiene entonces y en conclusión por lo menos dos objetivos importantes:

- ▣ **Evaluar el impacto real del proyecto**, ya entrando en operación, para sugerir las acciones correctivas que se estimen convenientes.

- ▣ Asimilar la experiencia para enriquecer el nivel de conocimientos y capacidad para mejorar los proyectos futuros.

## 6.6 ¿POR QUÉ FRACASAN LOS PROYECTOS?

Como conclusión al análisis del ciclo del proyecto, con miras a la identificación preventiva de posibles errores, se listarán algunas de las principales causas por las cuales fracasan los proyectos:

### 6.6.1 PLANIFICACION INSUFICIENTE

- ▣ Débil identificación del proyecto, relacionada con la descripción y análisis del problema que se intenta resolver a través del proyecto.
- ▣ Falta de claridad respecto de cuál es la importancia del proyecto como solución para el problema presentado (en qué medida lo resuelve). No se incorporan las diferentes variables relacionadas con la propuesta de manejo integral de proyectos. Muchos **proyectos** son sólo un plan de acción sin relación con un problema real.
- ▣ No se involucraron en los análisis, la opinión de los diferentes actores del proyecto (clientes, beneficiarios, proveedores, prestadores de servicios, etc).
- ▣ Al planificar el proyecto, no se tuvieron en cuenta otras experiencias similares y los resultados de las mismas.
- ▣ Inconsistencias de tipo cronológico, derivadas de cálculos irreales o improvisados sobre el tiempo requerido real o probable para la ejecución de las diferentes actividades que demanda el proyecto dentro del ciclo del mismo.
- ▣ Proyecciones y evaluaciones financieras inconsistentes, sin análisis de sensibilidad que permita ver el comportamiento del proyecto en diferentes escenarios y contingencias diferentes de costos.
- ▣ Planificación deficiente de actividades, cuando no se contemplan todas las requeridas para la realización del mismo a lo largo del ciclo.
- ▣ No se consideran factores que puedan afectar el cumplimiento de actividades en cualquiera de las fases del proyecto.

- ▣ Desvinculación de las actividades propuestas con actividades semejantes y paralelas, dando como resultado duplicaciones innecesarias y costosas (proponer una acción para la cual ya está la demanda cubierta). ¿Recuerdan dos pistas de atletismo de altísimo rendimiento a menos de 800 metros? Esto es un problema de ¡planificación!

## 6.6.2 SISTEMAS DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACION DEFICIENTES

- ▣ Carencia de indicadores de gestión acorde a la naturaleza del proyecto y a lo largo del ciclo.
- ▣ Deficiencia o carencia de un sistema de control interno.
- ▣ Proceso de toma de decisiones, sustentando en percepciones e intuiciones y no en datos e indicadores.
- ▣ Deficiente o nula aplicación de herramientas y técnicas de control y seguimiento de proyectos, tales y como cuadros de Gantt, PERT o incluso Project, que redundan en una mala gestión de los proyectos.
- ▣ Manejo deficiente del sistema de comunicaciones adoptado para la funcionalidad del proyecto en cualquiera de sus etapas.

## 6.6.3 RAZONES DE ORDEN ORGANIZATIVO Y FINANCIERO.

- ▣ División de actividades no acordes a las necesidades del proyecto en cualquier de sus etapas del ciclo. Distribución de cargas de trabajo desequilibradas o desfasadas con respecto a proceso y tiempo.
- ▣ Asignación de recursos no oportunos o no acordes a las características y necesidades específicas de la actividad.
- ▣ Procedimientos y procesos mal estructurados.
- ▣ Flujo de recursos desfasados con respecto al flujo de actividades.
- ▣ Conformación de equipos y grupos de trabajo no acordes a las necesidades de las actividades del proyecto.

## 7 EL USO DEL MARCO LÓGICO

"El éxito en los proyectos radica en dos simples principios: objetivos claros y compromisos fuertes."

### 7.1 ACERCAMIENTO CONCEPTUAL

#### 7.1.1 ANTECEDENTES GENERALES

El marco lógico fue creado en 1969 por la firma consultora Practical Concepts Inc., específicamente por Leon Rosenberg y Lawrence Posner, bajo contrato con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID). Una de sus intenciones fundamentales estaba orientada a mejorar la calidad de las inversiones sociales, superando tres problemas que en opinión de sus creadores eran los principales defectos de los proyectos de desarrollo:

- **Planificación demasiado imprecisa.** Proyectos de objetivos múltiples y cuyos componentes no se relacionaban claramente con las actividades. Ausencia de una imagen clara de los objetivos y metas que el proyecto debe lograr si es ejecutado con éxito, lo cual planteaba a los evaluadores muchas dificultades para comparar de manera objetiva lo planificado con los resultados reales.
- **Responsabilidad gerencial ambigua.** Aunque los gerentes de proyectos aceptaban la premisa de que éstos se justifican en función de los beneficios entregados a la población, sin embargo se resistían a ser considerados responsables del impacto del proyecto. Ellos encontraban muy difícil especificar aquello de lo cual eran directamente responsables y aquello que, correspondiendo al entorno socioeconómico, político y natural, tiene repercusiones notables sobre la performance del proyecto.
- **Evaluación excesivamente controversial.** Este tipo de evaluación se presenta cuando no hay una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad. Ante la ausencia de metas claras y frecuentes desacuerdos acerca de lo que busca un

proyecto, los evaluadores terminaban usando su propio criterio para determinar los aspectos positivos y negativos. Los resultados subsecuentes del monitoreo y evaluación, por lo tanto, frecuentemente se convertían en causa de mayores desacuerdos acerca del éxito o fracaso, en lugar de contribuir al mejoramiento del proyecto

Hoy en día su uso se ha extendido en el mundo, especialmente en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos de desarrollo. La experiencia de los últimos 50 años ha demostrado incuestionablemente la eficacia del enfoque en el manejo de proyectos para la promoción del desarrollo, extendiendo su campo de aplicación a otras áreas tales y como: diseño de planes estratégicos y programas de desarrollo, diseño de estructuras organizacionales, articulación de los distintos niveles de planificación dentro de una institución o articulación de la actuación de las distintas entidades de un sector de la administración pública o de un consorcio de ong's y aún en la identificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos de origen privado.

El marco lógico o sistema de marco lógico (SML) como lo denominan numerosos autores, facilita las siguientes acciones durante la gestión del ciclo de los proyectos:

- ▀ Incrementar la precisión en la planeación de los proyectos.
- ▀ Relacionar los múltiples objetivos con las actividades de los proyectos.
- ▀ Clarificar funciones y responsabilidades y evaluar los resultados esperados contra los resultados reales.
- ▀ Fomentar la participación a través de un riguroso proceso de análisis de las personas y entidades que tienen intereses legítimos en el proyecto.
- ▀ Identificar y priorizar, sobre la base de un análisis de los problemas de la población y sus posibles alternativas de solución.
- ▀ Formulación y evaluación ex ante, mediante la especificación y estimación cuantitativa de los beneficios y costos involucrados en un proyecto.
- ▀ Resolución de la planificación operativa, especificando de modo preciso las actividades y los recursos necesarios para la ejecución de un proyecto.
- ▀ Monitoreo y evaluación, sobre la base de un conjunto de indicadores de desempeño.
- ▀ Evaluación ex-post y análisis del impacto social de un proyecto, a fin de determinar su contribución al desarrollo.

## 7.1.2 QUE ES EL MARCO LOGICO

En general, como ya se ha mencionado atrás, un proyecto es una intervención innovadora en el campo del desarrollo con un objetivo definido, el cual debe ser logrado en un cierto periodo, en un contexto geográfico específico y a favor de una determinada población, sujeto-objeto del proyecto. Igualmente se precisó que el proyecto se diseña de acuerdo a una secuencia (ciclo del proyecto), cuyo punto final dentro de éste enfoque de marco lógico es una matriz que muestra la estructura básica de la intervención, y que es lo que hoy se conoce como matriz del marco lógico.

Ello lleva a clarificar que existe una diferencia entre el marco lógico como MATRIZ (una tabla de cuatro columnas y cuatro filas) y el marco lógico como ENFOQUE para la gestión del ciclo de proyectos, en particular para el diseño de un proyecto.

El enfoque del Marco Lógico es una manera de estructurar los principales elementos de un proyecto, realizando los enlaces lógicos entre los insumos aplicados, las actividades planeadas y los resultados esperados. Se desarrolla a través de fases diversas de análisis, tales como la identificación de problemas, el análisis de involucrados, el análisis de problemas, el análisis de objetivos y el análisis de alternativas y finalmente, concluyendo en la matriz del marco lógico. Como enfoque, el concepto de marco lógico está íntimamente vinculado al ciclo de proyecto, razón por la cual siempre se habla, con certeza, del enfoque del marco lógico en la gestión del ciclo del proyecto.

En general las diferentes agencias y autores, coinciden en señalar que el marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos, cuyo propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto. Se considera como un instrumento para diseñar proyectos que tiene la utilidad de transmitir información por muy compleja que parezca de una manera clara y comprensible. Puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación ex-post. Se sustenta en dos



principios básicos: el encadenamiento (vertical y horizontal) y la participación.

En resumen se trata de identificar un problema de desarrollo, el cual se pretende resolver mediante un proceso racional (lógico), que **concatene** los distintos niveles de objetivos (largo, mediano y corto plazo), sus respectivas estrategias y tácticas e indicadores para medir claramente el logro de esos objetivos.

Así mismo, el marco lógico es un instrumento de planificación participativa. De hecho, entre las razones que han motivado la generalización del uso del enfoque del marco lógico en diseño de proyectos, figura la relacionada con la participación de los involucrados para el éxito de una intervención. La complejidad del desarrollo social y la presencia cada vez más activa de la sociedad civil en sus diferentes manifestaciones, obliga a la **toma de decisiones participativas**. En otras palabras, exceptuando situaciones especiales, sólo la participación de todos los involucrados permite un abordaje más integral del problema, y por ende, mayores posibilidades de éxito. La experiencia ha demostrado que la ejecución de un proyecto es más fácil y exitosa cuando los participantes pueden ponerse de acuerdo sobre objetivos que han sido expresados en la forma más clara posible. Su poder depende del grado en que se incorpora al diseño del proyecto toda la gama de los beneficiarios previstos y de otros interesados, ayudando a:

- Establecer los objetivos apropiados.
- Definir los indicadores de éxito.
- Identificar las actividades importantes.
- Definir los posibles inconvenientes durante su desarrollo.
- Identificar otros medios de verificar los logros del proyecto.
- Definir los recursos necesarios para la ejecución.

Mediante la matriz del marco lógico, elaborada bajo una metodología participativa y sistemática, se obtienen objetivos debidamente jerarquizados: el Fin u objetivo superior, el Propósito u objetivo inmediato, los productos o componentes esperados durante el período de ejecución del proyecto y, finalmente, las actividades a ser efectuadas para alcanzar cada uno de los productos.

Finalmente, es necesario agregar su especial trascendencia en cuanto al apoyo a la tarea gerencial y en la gestión de

proyectos y programas, donde quedan perfectamente delimitadas las responsabilidades del gerente del proyecto, de los administradores y de los protagonistas institucionales. En esta trascendental tarea gerencial, que implica acciones de liderazgo, de gestión estratégica para conducir procesos complejos, como los que desencadenan las actividades propias del sector de deporte y no pocas veces sujetos a fuerzas azarosas, así como la construcción de entornos externos favorables (socialización de la práctica deportiva, vinculación de públicos educados en el uso del servicio, entre otros) y donde, además, se plantean escenarios reales de “interesados” y “dolientes”, es donde el enfoque de marco lógico, descolla con evidentes ventajas sobre otras metodologías, ya que facilita el proceso de toma de decisiones que por su naturaleza son interconectadas, genera espacios para una visión dinámica de participación interactiva y sobre la marcha, su utilización se convierte en un proceso de aprendizaje acumulativo, que quizás ninguna otra herramienta ofrezca con tanta validez.

## 7.2 SECUENCIA EN LA PLANIFICACION DE PROYECTOS DENTRO DEL ENFOQUE DEL MARCO LOGICO

La idea central de la metodología de marco lógico, es elaborar de manera gráfica, coherente y articulada los componentes centrales que configuran una hipótesis de un proyecto, identificando:

- ¿**Qué** es lo que se va a lograr con el proyecto?
- ¿**Cómo** se va a realizar el logro planteado?
- ¿**Cómo** se va a saber si ese logro se ha cumplido?
- ¿**Para qué** se realiza el proyecto?
- ¿**Qué** problema ayudará a resolver o qué se quiere lograr con el proyecto?
- ¿**Cómo** alcanzamos el objetivo del proyecto?
- ¿**Con** qué acciones lograrán los resultados del proyecto?

De ésta manera y dentro de la estructura del ciclo de proyecto, la secuencia que se aplica dentro del enfoque del marco lógico, tiene tres partes claramente definidas:

1. **Identificación del problema y generación de alternativas de solución.** El propósito de los proyectos es resolver un

problema o satisfacer una necesidad importante en determinado sector de la población, en éste caso particular referido a la actividad deportiva (deporte para todos, formativo o de altos logros), razón por la cual la identificación y análisis de la situación actual antecede a la preparación propiamente dicha del proyecto. Un proyecto correctamente formulado, que responda a las necesidades reales del grupo potencialmente beneficiario, debe basarse necesariamente en un análisis objetivo de la situación actual. El análisis de la situación actual, como paso indispensable en el proceso de formulación de un proyecto, permite identificar adecuadamente los problemas del segmento poblacional identificado o grupo meta y la selección del problema central que será abordado por el proyecto. En esta fase se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos meta o beneficiarios, incluyendo a mujeres y hombres, y responder a sus necesidades e intereses. Existen cuatro tipos de análisis para realizar:

- 1.1. Análisis de involucrados.
- 1.2. Análisis de problemas.
- 1.3. Análisis de objetivos.
- 1.4. Análisis de estrategias o identificación de alternativas de solución al problema, con el fin de seleccionar la alternativa que genere la solución óptima.
2. **Etapa de planificación.** La idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo. Podría identificarse por lo menos la siguiente secuencia:
  - 2.1. Estructura analítica del proyecto.
  - 2.2. Construcción matriz de marco lógico.
  - 2.3. Matriz de marco lógico.
3. **Diseño del esquema de seguimiento, monitoreo y evaluación.** Con el objeto de reducir la diferencia entre la planificación o formulación de los proyectos y la realidad, es decir su implementación y resultados, es necesario diseñar un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación, con el fin de medir y analizar el desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos a lo largo del ciclo del proyecto. Hoy en día, los gerentes de programas y/o proyectos deben desarrollar estas actividades de tal manera que puedan analizar las contribuciones de los distintos

factores al éxito en la identificación, formulación, ejecución y evaluación de los proyectos.

El resultado final de este trabajo, se reflejará en la MATRIZ DEL MARCO LÓGICO, que identifica la intervención lógica del proyecto (si se emprenden actividades, entonces los resultados serán alcanzados, luego los propósitos del proyecto, etc.) y describe las suposiciones y los riesgos importantes que son la base de esta lógica. Esto proporciona la base para comprobar la viabilidad del proyecto.

## 7.2.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Como se comentó anteriormente, el proceso inicia a partir de la detección de un problema o necesidad que demanda soluciones para el futuro desenvolvimiento de la sociedad en general, un grupo social en especial, o una organización en particular. Es un problema de importancia significativa que amerita la participación de diferentes actores (involucrados), concentrar esfuerzos y recursos en su resolución. El mejoramiento del nivel técnico de una disciplina deportiva o de los deportistas del deporte asociado en general, el desarrollo ordenado de la infraestructura deportiva para el deporte comunitario, la calidad de los servicios deportivos que se ofrecen a la ciudadanía en general, una investigación sobre el impacto de los juegos intercolegiados sobre una determinada comunidad educativa, la actualización y mejoramiento profesional de los entrenadores, o la socialización del deporte formativo en una determinada región, son ejemplos significativos de situaciones problemáticas que demandan sin lugar a dudas la formulación de proyectos.

### 7.2.1.1 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Se trabaja con los grupos directa o indirectamente involucrados y/o afectados en el problema de desarrollo. El **propósito** fundamental es determinar qué cambios son requeridos y factibles desde el punto de vista de los beneficiarios y desde los niveles de decisión.

La inclusión o participación de grupos en el ciclo del proyecto, entre otros objetivos, busca que dicha inclusión pueda lograr:

- Una aproximación integral al problema

- Mayor objetividad en el diseño y la ejecución, incorporado los diferentes puntos de vista
- Incremento del sentido de pertenencia de cada involucrado en el proyecto.

### **Tipología de grupos**

- Grupos de población (por localización, por nivel de ingresos, por etnia, por edad, por intereses especiales dentro de la problemática). En el caso del deporte, cualquiera o varias de las anteriores si se trata del deporte para todos; digamos por ejemplo para el deporte formativo, monitores, directivos centros de enseñanza, licenciados en educación física, administradores deportivos, quizás también dirigentes deportivos, funcionarios responsables de estos servicios en el ámbito territorial, entre otros; para el deporte de altos logros, dirigentes deportivos, equipos de ciencias aplicadas al deporte de apoyo al alto rendimiento, entrenadores, deportistas y también quizás funcionarios encargados de la actividad en las entidades territoriales.
- Organismos del Sector Público (centralizados y descentralizados, incluyendo empresas públicas)
- Organismos deportivos. (Profesionales y de deporte aficionado).
- Organismos del Sector Privado (cámaras, centros, empresas, etc)
- Organismos de la Sociedad Civil (ONG, fundaciones, sindicatos, otras sin fines de lucro)
- Organizaciones Religiosas (Iglesias y otras organizaciones religiosas influyentes)
- Grupos Políticos
- Organizaciones Externas (otros países, organismos deportivos internacionales (Comité Olímpico Internacional, Federaciones Deportivas Internacionales, otras organizaciones del deporte, tales y como la Agencia Mundial de Dopaje, o la Organización Iberoamericana de Deporte, entre otras, ONG internacionales, organizaciones binacionales, etc.)

Para involucrar estos grupos en el proyecto, se considerarán las siguientes variables:

- Sus intereses.
- Sus potencialidades.
- Sus limitaciones.
- Sus percepciones del problema.
- Sus recursos.

- Sus mandatos (el de los estatutos, cartas constitutivas o normativas)

Ahora bien. Es necesario señalar aquí, que deberán considerarse tanto a los grupos que apoyan como a los que se oponen, pues unos y otros, dadas sus motivaciones e intereses diferentes generaran estrategias de gestión y desarrollo diferentes para la realización del proyecto. Digamos por ejemplo, que hay dos grupos opositores en una comunidad sobre el uso de determinados recursos: uno muy inclinado a ampliar la cobertura de programas deportivos y otro orientado a mejorar la calidad y el rendimiento de lo que se tiene. Son dos grupos en pugna por el uso de recursos con fines y propósitos distintos, que podrán favorecer u obstaculizar en un momento determinado el desarrollo del proyecto, lo cual demandará estrategias de acción que propicien el éxito del proyecto y neutralicen a las fuerzas opositoras, de acuerdo con la problemática identificada.

#### **Cuadro de Involucrados**

Con los estudios realizados, se confeccionará un cuadro con características similares al siguiente:

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS

Cada grupo ocupará una fila, con su identificación precisa y el detalle de sus intereses, de cómo perciben el problema y de sus recursos y mandatos.

##### 7.2.1.1.1 INTERESES

Son los relacionados directamente con el problema de desarrollo identificado. También, pueden ser posibles soluciones sugeridas por el grupo. Por ejemplo, la dirigencia deportiva interesada en mejorar los resultados de sus deportistas en un determinado ciclo deportivo. Los entrenadores interesados en figurar con buenos resultados deportivos dentro de un determinado ciclo deportivo. Los funcionarios públicos, interesados en hacer más eficientes los recursos que el gobierno destina para la actividad.

#### 7.2.1.1.2 PROBLEMAS PERCIBIDOS

Son las condiciones negativas que percibe el grupo, en relación con el problema de desarrollo. Es decir, son las manifestaciones concretas que el grupo detecta de acuerdo a su percepción. Deben ser planteadas de la manera más negativa posible y no deben constituir soluciones encubiertas, como más adelante se explica.

#### 7.2.1.1.3 RECURSOS

Aportes precisos de cada grupo. Son de dos tipos: financieros y no financieros. Una organización formal tiene ambos recursos:

- Financieros, determinados en su presupuesto
- No financieros, tales como recursos humanos, influencias, tecnología, contactos, etc.

La población en general no tiene recursos financieros nuevos (salvo para atender tarifas de servicios), pero tienen mano de obra, influencia, grupos de presión, votación, etc.

#### 7.2.1.1.4 MANDATO

Es la autoridad formal para proporcionar un servicio o cumplir una función. Está fijado en los documentos oficiales (estatutos, cartas orgánicas, leyes, etc)

### 7.2.1.2 ANALISIS DEL ARBOL DE PROBLEMAS

Los problemas se hacen evidentes por ser expresiones o manifestaciones externas que afectan a la sociedad o parte de ella. Por ejemplo la inconformidad de una comunidad en general, o de un organismo deportivo en particular, con los resultados deportivos de sus deportistas, o el bajo impacto de la actividad deportiva sobre la prevención de vicios sociales como el alcoholismo o la drogadicción, o incluso sobre el mejoramiento de las condiciones generales de salud de la población. Nótese entonces, que un problema se refiere a una situación que denota inconveniencia, insatisfacción o un hecho negativo. Se puede reflejar en la carencia de algo bueno o por la existencia de algo malo.

Ahora bien. Desde lo metodológico y en lo pertinente, se debe evitar definir el problema como la ausencia de una solución determinada, pues una ausencia de solución es la falta de una alternativa y dicha falta sólo podrá solucionarse con la existencia de esa alternativa. Esta forma de análisis es

incorrecta, pues limita la búsqueda creativa de otras posibles soluciones. Por ejemplo, si el bajo rendimiento de los deportistas se define como la “falta de entrenadores capacitados”, este enfoque sugiere que la solución es capacitar a los entrenadores. Entre otras cosas, aquí adquiere especial relevancia, concebir los problemas de una manera integral, es decir, considerar los diferentes ejes estructurales que pueden estar afectando la necesidad o el problema identificado. Para complementar el ejemplo, podrían asociarse causas relacionadas con la infraestructura (carencia o deficiencia de la actual), pocas o ninguna investigación relacionadas con el rendimiento de los deportistas (causas endógenas o exógenas que puedan afectar el rendimiento deportivo), causas relacionadas con la gestión de los procesos necesarios para el mantenimiento de estructuras de alto rendimiento dentro de un período de tiempo determinado, o causas relacionadas con los procesos de formación para el alto rendimiento.

Independiente del método que se utilice para la identificación del problema, este primer paso deberá llegar a determinar el problema central, para lo cual esencialmente se recomienda lo siguiente:

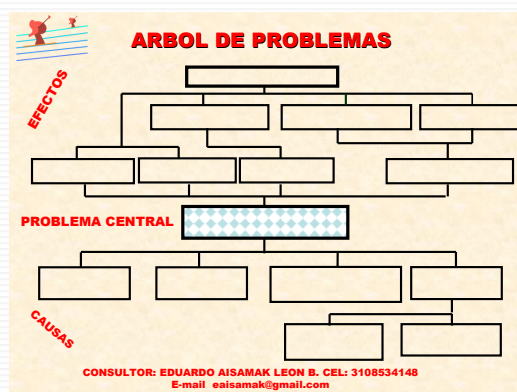
- Plantear únicamente los problemas más importantes del contexto bajo análisis. Para el caso del sector deportivo, tomar en cuenta los ejes estructurales (gestión, infraestructura, investigación y formación).
- Elegir el problema central, sobre la base de criterios como la magnitud y la gravedad del problema y la autopercepción que tienen los propios beneficiarios potenciales del proyecto.
- El problema central es un hecho o situación real y no un documento.
- El problema central no es la ausencia de una solución.
- El problema central es verdadero: existe evidencia empírica y su importancia puede ser demostrada estadísticamente

Aunque existen diversos métodos para la identificación de los problemas, tales y como la “lluvia de ideas”, análisis de limitantes, fortalezas, amenazas y oportunidades (LOFA), entre otros, y de acuerdo con las recomendaciones arriba señaladas y dentro del enfoque del marco lógico, que se fundamenta en el análisis de causa – efecto, se recurrirá a la aplicación del instrumento metodológico denominado “árbol de problemas”. El análisis de efectos mediante esta técnica



consiste en representar gráficamente los efectos identificados como consecuencia del problema. El procedimiento es, en forma general, el siguiente:

- 1 En primer lugar, se resume cada problema identificado. De éstos se selecciona un primer problema y un segundo problema que se relaciona con él Entonces:
  - 1.1 Si el problema es una causa va en el nivel inferior.
  - 1.2 Si es un efecto va al nivel superior.
  - 1.3 Si no es ni una causa ni un efecto se queda en el mismo nivel
- 2 Coloque en un primer nivel los efectos directos o inmediatos del problema. Cada efecto nace del problema, lo que se representa con una conexión desde el problema hacia cada efecto inmediato.
- 3 Pregúntese para cada efecto de “primer nivel” si hay alguno o varios efectos superiores importantes que puedan derivarse de él. Represéntelos en un segundo nivel, derivándolos con conexiones de abajo hacia arriba desde el efecto de primer nivel que opera como causa. Si a un efecto concurre como causa otro efecto de primer nivel ya representado, indique la interdependencia con otra conexión.
- 4 Continúe sucesivamente con el método para otros niveles, hasta llegar a un nivel que se considere como el superior dentro del ámbito de competencia o de posibilidades de intervención.



Hacia abajo se representan las causas posibles del problema central. A su vez, se buscan las causas de las causas, construyendo un árbol que tiene como tronco al problema central, como ramas a los efectos del problema y como raíces a las causas del problema. Además del establecimiento de las relaciones de causa-efecto existentes alrededor del problema central, en la delimitación del mismo

se deben tener en cuenta otros aspectos de importancia, tales como:

- ▣ **Magnitud del problema**, en términos de la cantidad o el porcentaje de la población de referencia que es afectada por el problema.
- ▣ **Gravedad del problema**, en el sentido de inminencia de pérdida de vidas humanas o daños irreparables en general.
- ▣ **Área o zona afectada**, que será la base para la ulterior definición del ámbito del proyecto.
- ▣ **Características de la población afectada**, en los aspectos demográficos, económicos y culturales, entre otros.



### 7.2.1.3 ANÁLISIS DE OBJETIVOS

El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines.

Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea.

Una vez que se ha construido el árbol de objetivos es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis. Si al revelar el árbol de causas y efectos se determinan inconsistencias es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se puedan haber producido. Si se estima necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo flexible que sea necesario, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos. Como resultado de ello, se espera que ocurran los siguientes efectos:

- Describir una situación que podría existir después de resolver los problemas.
- Identificar las relaciones medio-fin entre objetivos (objetivos medios y objetivos fin).
- Visualizar esas relaciones en un diagrama, construyendo el Árbol de Objetivos.

#### **Proceso para construir el árbol de objetivos**

- Convertir el problema de más alto nivel en un objetivo.
- Convertir los problemas de los demás niveles en objetivos.
- Revisar la lógica del diagrama, trazando líneas relacionales de los objetivos medio a los objetivos fin.
- De ser necesario:
  - Reformular objetivos.
  - Agregar nuevos objetivos intermedios.
  - Eliminar los que no parecen necesarios o no resultan realistas.
- Asegurar el encadenamiento medio-fin, desde el objetivo base o inicial hasta el de mayor nivel considerado.



#### 7.2.1.4 ANALISIS DE ESTRATEGIAS O ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

El encadenamiento de objetivos (o los distintos encadenamientos) permite establecer la base para determinar las distintas estrategias alternativas que podrían contribuir al cambio de la situación actual a la situación futura deseada. A partir de los medios que están mas abajo en las raíces del árbol de problemas, se proponen acciones probables que puedan en términos operativos conseguir el medio. El supuesto es que si se consiguen los medios más bajos se soluciona el problema, que es lo mismo que decir que si se eliminan las causas más profundas se estará eliminando el problema.

##### 7.2.1.4.1 CRITERIOS DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS

Ahora bien. Tales estrategias o alternativas han de ser evaluadas, para lo cual será necesario aplicar algunos criterios de evaluación, de los cuales se señalarán aquí entre otros:

- ▣ Financieros
- ▣ Económicos.
- ▣ Socioeconómicos.
- ▣ Ambientales.
- ▣ Políticos.
- ▣ Técnicos.

- ▣ Tecnológicos.
- ▣ Legales.
- ▣ Culturales.
- ▣ Organizacionales.

Para el efecto se elabora un cuadro comparativo, cuya estructura sería la siguiente:

	<b>FACTOR 1</b>	<b>FACTOR 2</b>
<b>ALTERNATIVA 1</b>		
<b>ALTERNATIVA 2</b>		
<b>...</b>		
<b>ALTERNATIVA n</b>		

**7.2.1.4.2 ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

En cualquier caso, la decisión se final se tomará considerando:

- ▣ Los intereses de los beneficiarios del proyecto
- ▣ Recursos financieros disponibles
- ▣ Los resultados de los estudios financieros, económicos, socioeconómicos, etc. señalados en la evaluación.
- ▣ Los intereses y mandatos de las entidades ejecutoras potenciales y demás involucrados directa o indirectamente.

**7.2.1.4.3 PROCESO DE ANÁLISIS ALTERNATIVAS Y ELECCIÓN ESTRATEGIA**

Durante el análisis de alternativas o estrategias, conviene determinar los objetivos DENTRO de la intervención y de los objetivos que quedarán FUERA de la intervención.

Este análisis requiere:

- ▣ La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos;
- ▣ Criterios precisos que permitan elegir las estrategias;
- ▣ La selección de la estrategia aplicable a la intervención.

En la jerarquía de los objetivos, se llaman estrategias los distintos grupos de objetivos de la misma naturaleza. Conviene elegir la (o las) estrategia(s) de la intervención futura. Todas las alternativas deben cumplir con el propósito

y los fines. Se selecciona la estrategia, no sólo más factible en términos económicos, técnicos, legales y ambientales, sino también pertinente, eficiente y eficaz, para lo cual se hace necesario realizar una serie de técnicas y de estudios respectivos que permitirán utilizar criterios de selección.

Según la extensión y la cantidad de trabajo implicado, la(s) estrategia(s) escogida(s) podría(n) traducirse en una intervención del tamaño de un proyecto, o un programa compuesto de varios proyectos.

Para seleccionar una alternativa se evalúan y comparan entre las identificadas como posibles soluciones del problema, para ello se realizan diferentes análisis como:

- Diagnóstico de la situación (área de estudio, áreas de influencia, población objetivo, demanda, oferta y déficit).
- Estudio técnico de cada alternativa (tamaño, localización, tecnología).
- Análisis los costos de las actividades que cada alternativa demanda.
- Análisis de los beneficios.
- Se hace una comparación a través de algunos criterios e indicadores y de esta comparación se selecciona la que muestra los mejores resultados.

Por ejemplo, con respecto al ejemplo de escuelas deportivas que se observa en el árbol de problemas, aparecerían varias alternativas, tales y como, implementación de una ley que regule y proteja el trabajo de los monitores, o también podría ser la formulación de un proyecto de formación técnica – deportiva que mejore la idoneidad de los monitores, o aún otra alternativa tendiente al mejoramiento de la estructura organizativa de la escuela deportiva, cada una de las cuales habría que evaluar desde diferentes puntos de vista y seleccionar la que brinde mejores posibilidades en los términos arriba planteados.

## 7.2.2 ETAPA DE PLANIFICACION

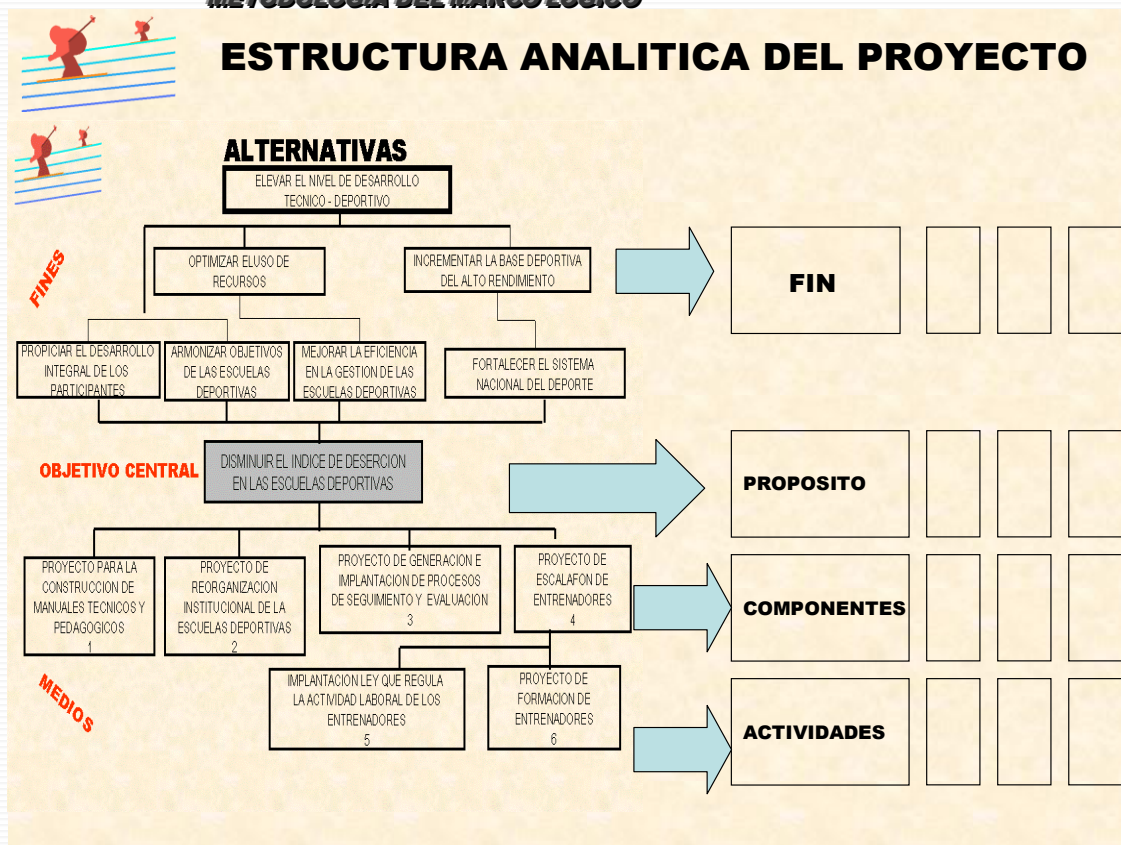
### 7.2.2.1 CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO

Una vez seleccionada la alternativa óptima y previa a la construcción de la MATRIZ DE MARCO LÓGICO es recomendable construir la estructura analítica del proyecto,

para establecer niveles jerárquicos, como el fin, el objetivo central del proyecto (propósito), los componentes (productos) y las actividades. Definido esto, se podrá construir la Matriz. Esto se hace necesario para ajustar el análisis de selección de la alternativa (estrategia) óptima y expresarla en una matriz que la resuma.

Como se ve en la gráfica siguiente, la estructura analítica del proyecto es la esquematización del proyecto. Dicho de otra manera, es un esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en cuatro niveles jerárquicos y da pie a la definición de los elementos del Resumen Narrativo de la Matriz Lógica del Proyecto.

La estructura analítica del proyecto se elabora desde abajo hacia arriba, de igual manera que un árbol, estableciendo una jerarquía vertical, de tal modo que las actividades aparecen en la parte inferior del árbol, se sube un nivel para los componentes, otro para propósito y finalmente en la parte superior se encontraran los fines del proyecto.



Este orden jerárquico (vertical), que es la base para construcción de la Matriz de Marco Lógico del proyecto, también puede ser de utilidad para ordenar las responsabilidades en la gerencia de proyectos en la etapa de ejecución.

### 7.2.2.2 CONSTRUCCIÓN MATRIZ DE MARCO LOGICO

El marco lógico, no es una fórmula mágica para identificar o formular buenos proyectos. En él también entran en juego los peligrosos principios de “basura dentro”, “basura fuera” si se utiliza mecánicamente. Cuando el diseño del marco lógico se realiza metodológicamente de manera correcta, realmente permite que las relaciones lógicas entre las actividades, resultados, propósitos y objetivos sean más claras y muy cercanas para los involucrados.

En tal sentido entonces, el enfoque de marco lógico no es un juego de habilidades y procedimientos mecánicos, sino un medio que facilita el razonamiento y análisis para el proceso



de toma de decisiones. Así mismo, es una herramienta altamente dinámica, la cual debe ser permanentemente evaluada y controlada a lo largo del ciclo del proyecto y presta a adaptarse a los cambios que surjan de diferentes circunstancias.

El marco lógico consiste en un cuadro o matriz que tiene cuatro columnas y (en su forma más básica) cuatro filas. La lógica vertical identifica lo que el proyecto se propone hacer, clarifica las relaciones causales, especifica las suposiciones y las incertidumbres importantes más allá del control del administrador del proyecto. La lógica horizontal se relaciona con la medida de los efectos, los recursos usados, en el proyecto a través de la especificación de indicadores claves y los medios a través de los cuales las medidas serán verificadas.

Su estructura está conformada por cuatro columnas y cuatro filas de la siguiente manera:

Cuatro columnas que suministran la siguiente información:

COLUMNA 1	COLUMNA 2	COLUMNA 3	COLUMNA 4
Resumen narrativo de los objetivos y las actividades.	Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).	Medios de Verificación.	Supuestos (factores externos que implican riesgos).
NIVEL DE OBJETIVO	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACION	SUPUESTO

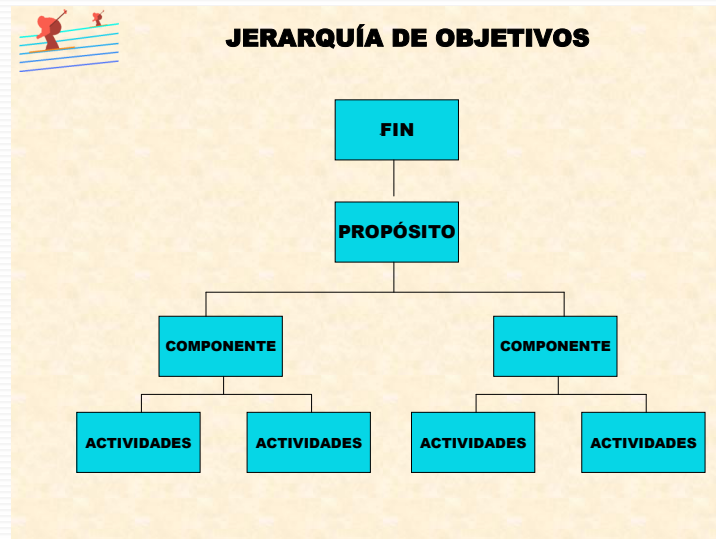
Las cuatro filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

FILA 1	Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
FILA 2	Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
FILA 3	Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
FILA 4	Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

En forma integral, podría observarse la estructura de la matriz del marco lógico de la siguiente manera:

<b>RESUMEN NARRATIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIO VERIFICABLE</b>
<p><b>FIN</b> Manera en que el proyecto contribuirá a la solución del problema general</p>	<p>Miden el efecto que el proyecto tiene luego de haber estado funcionando durante un tiempo relativamente largo</p>	<p>Son las formas de información donde puede constatarse los indicadores se han cumplido</p>
<p><b>PROPÓSITO</b> Es la contribución concreta que el proyecto realizará para lograr el fin previsto</p>	<p>Miden lo que el proyecto logrará, culminada su ejecución exitosa</p>	<p>Son las formas de información donde puede constatarse los indicadores se han cumplido</p>
<p><b>COMPONENTES</b> Son los bienes y/o servicios que el proyecto debe generar para cumplir con el propósito</p>	<p>Descripciones breves y claras de la cantidad y calidad de los productos y/o servicios necesarios para alcanzar el resultado</p>	<p>Son las formas de información donde puede constatarse los indicadores se han cumplido</p>
<p><b>ACTIVIDADES</b> Son las tareas que se deben realizar para poder entregar cada uno de los componentes que elabora el proyecto</p>	<p>Son los esfuerzos o acciones requeridos para cada actividad</p>	<p>Son las formas de información donde puede constatarse los indicadores se han cumplido</p>

### 7.2.2.3 JERARQUÍA DE OBJETIVOS



En la estructura de la matriz del marco lógico, subyace un principio básico de causalidad – efecto, que en términos de objetivos se traduce en una jerarquía de los mismos como se puede observar en la gráfica anterior, en una escala que de arriba hacia abajo va de FIN a ACTIVIDAD. De hecho, Este orden jerárquico (vertical), que es la base para construcción de la Matriz de Marco Lógico del proyecto, es de vital utilidad para ordenar las responsabilidades en la gerencia de proyectos en la etapa de ejecución.

#### 7.2.2.3.1 FIN

Se define como un objetivo de nivel superior al que se quiere contribuir con el proyecto. El fin debe ser una respuesta a: ¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad?

El fin de un proyecto es una descripción de la solución a problemas de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional que se han diagnosticado. Es un objetivo de desarrollo que generalmente obedece a un nivel estratégico (políticas de desarrollo), es decir, ayuda a establecer el contexto en el cual el proyecto encaja, y describe el impacto a largo plazo al cual el proyecto, se espera, va a contribuir. Por ejemplo: elevar el nivel técnico-deportivo de las escuelas deportivas, (en el ejemplo que se viene presentando) puede ser una política pública para una nación o una región, lo cual constituiría el fin de un proyecto, lo cual parece

completamente coherente, dentro de la estructura general del sector deportivo.

Ahora bien Es necesario precisar dos temas con respecto al fin. El primero de ellos, se relaciona a considerar que el proyecto, en sí mismo, no implica ni será suficiente muchas veces para lograr el fin. Ello seguirá siendo coherente para el ejemplo que estamos tratando, pues mejorar el nivel técnico-deportivo de las escuelas deportivas, será siempre un objetivo susceptible de trabajar. En tal caso entonces, es importante analizar la contribución significativa del proyecto al logro del fin.

La segunda precisión se refiere a considerar que la definición del fin no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento. Es un fin a largo plazo al cual contribuirá la operación del proyecto. Quizás la evaluación expost aporte elementos suficientes para determinar la verdadera contribución del proyecto al logro del fin.

#### 7.2.2.3.2 PROPÓSITO

Es el objetivo concreto del proyecto. El propósito debe dar una respuesta certera a la pregunta: ¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?

En realidad el propósito describe el efecto directo, el cambio de la situación diagnosticada, el resultado esperado una vez concluya la ejecución del proyecto. Podría decirse en resumen que es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir como consecuencia de generar los componentes del proyecto, es decir la producción o generación de bienes y/o servicios y el usufructo por parte de los beneficiarios del mismo.

Desde el punto de vista metodológico, la denominación del proyecto, surge de la definición del propósito. En este caso, para el ejemplo en cuestión, el propósito tiene que ver con la disminución de la tasa de deserción en las escuelas deportivas, lo que quiere decir que la denominación del proyecto, podría ser *PROYECTO DE DISMINUCIÓN DE LA TASA DESERCIÓN DE LAS ESCUELAS DEPORTIVAS EN EL MUNICIPIO DE SABOYA.*

#### 7.2.2.3.3 COMPONENTES

Al decir que los componentes del proyecto son todos aquellos bienes y/o servicios que generará el proyecto para lograr el propósito, es evidente que esta parte de la estructura debe dar respuesta concreta a la pregunta: ¿Qué entregará el proyecto?

Es indispensable precisar que cada uno de los componentes definidos para el proyecto, debe ser necesario para lograr el propósito. Por ejemplo, si se mira integralmente el problema de la deserción en las escuelas deportivas, es posible que en términos de componentes tenga que realizarse los programas de mejoramiento técnico-pedagógico de la escuela deportiva, los programas de mejoramiento de la estructura organizativa de la escuela, la implantación del sistema de seguimiento, supervisión y evaluación y aún, desarrollar el proyecto de escalafón de los monitores y técnicos involucrados en la escuela.

Es claro que la gerencia del proyecto es responsable por la generación y el desarrollo de los componentes, los cuales se manifiestan como los resultados esperados, pero, por fuera de su control, estarán entre otros algunos factores de orden cultural o de carácter socioeconómico que afecten la asistencia de los deportistas a la escuela deportiva.

#### 7.2.2.3.4 ACTIVIDADES

La otra parte con la cual se completa la jerarquía de objetivos, debe resolver la pregunta ¿Qué se hará? En realidad las actividades son aquellas que el ejecutor del proyecto tiene que realizar para alcanzar los resultados esperados, es decir, generar los componentes del proyecto, lo cual naturalmente implica la asignación y uso de recursos.

En términos del proceso de gestión del proyecto, es importante elaborar un listado de actividades y ubicarlas en término cronológico, pues en última instancia, este el verdadero punto de partida del proyecto desde el punto de vista de la ejecución. Ahora bien. Por razones de presentación y simplificación, se presentarán las actividades determinantes del proyecto, dejando en un anexo, el detalle y especificación de todas y cada una de las actividades, con sus respectivos tiempos y recursos, lo cual indudablemente facilitará la administración del proyecto a lo largo del ciclo.

#### 7.2.2.4 INDICADORES

Los indicadores son una fuente importante de información que permiten determinar el comportamiento en la búsqueda de los fines y propósitos del en cualquiera de las fases del ciclo del proyecto. En la matriz de marco lógico, hay por lo menos tres grupos de indicadores:

- ▣ Indicadores de fin y de propósito.
- ▣ Indicadores de los componentes.
- ▣ Indicadores de las actividades.

##### 7.2.2.4.1 INDICADORES DE FIN Y DE PROPÓSITO

Este tipo de indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. En el ejemplo que se viene presentando, un indicador de propósito podría señalar que la tasa de deserción de escuelas deportivas, disminuyera digamos del 15% anual a un 12%. Tal indicador es inequívoco. Enfoca a la gerencia del proyecto en un objetivo cuantitativo, mensurable y expresa cuándo se esperan los resultados, es decir, en un año.

Aunque hay varios indicadores potenciales de resultados esperados, la matriz de marco lógico debe especificar la cantidad mínima necesaria para concluir que el Propósito se ha logrado. Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. Los mejores indicadores contribuyen a asegurar una buena gestión del proyecto y permiten que los gerentes de proyecto decidan si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito del proyecto.

##### 7.2.2.4.2 INDICADORES DE LOS COMPONENTES

Los indicadores de los componentes son descripciones breves de los productos y/o servicios que suministra el proyecto. La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo. Por ejemplo, en el proyecto de la disminución de las tasas de deserción en las escuelas deportivas, uno de los componentes tiene que ver con la formación de entrenadores. En tal caso el indicador señalaría en qué áreas específicas, dos tres, cuatro en fin... cuántas (metodología del entrenamiento deportivo, planificación del entrenamiento

deportivo, psicología evolutiva, etc), con qué intensidad horaria y con qué requisitos se avalaría que se ha adquirido el conocimiento, que permita su ubicación en el escalafón de entrenadores.

#### 7.2.2.4.3 INDICADORES DE ACTIVIDADES

En la matriz de marco lógico, el principal indicador utilizado para las actividades es el presupuesto que desde luego implica que todos los recursos a utilizar se expresarán en unidades monetarias. Por ejemplo, el valor de la hora/hombre de mano de obra calificada, o el valor de los materiales requeridos, o el valor de la tecnología necesaria para la actividad.

#### 7.2.2.4.4 EVALUACIÓN DE LA COLUMNA DE LOS INDICADORES

Al revisar la columna de los indicadores debe verificarse que:

- ▣ los indicadores de propósito no sean un resumen de los componentes, sino una medida del resultado de tener los componentes en operación.
- ▣ Los indicadores de propósito midan lo que es importante.
- ▣ Todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo.
- ▣ Los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles.
- ▣ El presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas.

### 7.2.3 MEDIOS DE VERIFICACIÓN

En general, en los procesos de planificación, siempre he insistido en la necesidad de contar con fuentes de información lo suficientemente sólidas, que respalden efectivamente la interpretación de las necesidades y la generación de soluciones. Por ejemplo: cuál ha sido el comportamiento histórico de la deserción en escuelas deportivas (y aún más profundo, con base en qué tendencias de la población, en que disciplinas deportivas, por género, por condición socioeconómica, etc) y saber igualmente cuáles han sido los presupuestos que históricamente han estado disponibles para invertirlos en este tipo de proyectos. Allí indudablemente existe una buena base, no sólo desde el punto de vista estadístico, sino la información de tipo cualitativo conexas con la información, de tal manera que puedan obtenerse a partir de tales datos indicadores que

puedan ser verificados a través de estas fuentes de información. Ello implica naturalmente para los planificadores a identificar, recopilar y sistematizar fuentes de información que sirvan para contrastar e incluso dimensionar de una mejor manera los indicadores.

Piénsese por ejemplo, en el mismo caso de las escuelas deportivas pero ubicadas dentro de otro contexto y con otros propósitos, que entre otras cosas, puedan estar vinculados efectivamente a políticas públicas encaminadas a fortalecer la prevención sobre el consumo de drogas en los niños de 10 a 14 años. Si se examinara la información estadística, digamos para una determinada región o barrio, en la que se encuentran que el total de niños en dichas edades son 18.000 y que la cobertura actual de las escuelas deportivas es de 1.800 niños, podría decirse que alcanza a un 10% de la población objeto. ¿Es bueno o malo ese indicador? ¿Qué tal si adicionalmente el estudio de salud para esa misma región y población (niños de 10 a 14 años) muestra un preocupante crecimiento del inicio de la drogadicción en esas edades? ¿Qué conclusiones se pueden obtener? ¿Cuáles serían los mejores indicadores para el proyecto?

Es claro que allí nacen subprocesos de planificación muy interesantes y sobre todo, obliga a mirar al sector deportivo en su transversalidad hacia el conjunto de la actividad social y económica de un país y a que los responsables por su desarrollo, recojan todas las posibilidades de análisis, para discutir las efectivamente con los involucrados y tomar las mejores decisiones.

Finalmente no todos los indicadores han de pasar por las fuentes de información arriba mencionadas. Algunos de ellos podrán verificarse visualmente o a través de la experticia o peritazgo de los especialistas. Incluso en el caso de los presupuestos, podrán verificarse contra soportes contables, recibos, facturas y demás documentos utilizados en las diferentes operaciones comerciales.

#### 7.2.4 SUPUESTOS

Finalmente en este tema introductorio al marco lógico, es necesario considerar que cada proyecto involucra contingencias y riesgos que escapan a los procesos de planificación: culturales, políticos, financieros, económicos,



organizativos, institucionales, ambientales u otros factores que pueden atentar contra el éxito del mismo. En el contexto de ésta metodología del marco lógico, se requiere que el equipo de diseño de proyecto tenga la posibilidad de identificar los potenciales riesgos que pueden aparecer a lo largo del ciclo del proyecto y con respecto a: las actividades, los componentes, los propósitos y los fines.

En tal sentido, como se mencionó atrás, los riesgos son las variables o aspectos que quedan por fuera del control de la gerencia del proyecto y en tal sentido, en la matriz se expresan como supuestos que tiene que ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. El razonamiento es el siguiente: si se desarrollan las actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces se producirán los componentes indicados. En el ejemplo que se viene trabajando, la promulgación de una ley que regule el trabajo de los monitores y permita y facilite su escalafón, está por fuera de la gestión directa del administrador del proyecto. Tal hecho, puede manejarse como un supuesto, que permite la producción de alguno de los componentes del proyecto; por ejemplo el escalafón de los entrenadores.

De aquí en adelante, seguirán los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto dentro de la perspectiva del marco lógico, que será un tema que en otra oportunidad podrá presentarse.

Espero, que el documento sirva para afianzar los procesos de gestión en el sector de deporte, recreación y educación física y a generar nuevas expectativas con respecto al desarrollo de LA GESTION Y DIRECCION DEL DEPORTE EN NUESTRO MEDIO.

Cordialmente,

EDUARDO AISAMAK LEON B  
[eaisamak@gmail.com](mailto:eaisamak@gmail.com) [aisamak@yahoo.com](mailto:aisamak@yahoo.com)

#### **BIBLIOGRAFIA**

BID. *Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Oficina de Evaluación (EVO).

Banco Interamericano de Desarrollo-BID. 1300 New York Ave., N.W.Washington, D.C. USA.

COMISIÓN ECONÓMICA DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *Manual de Gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y Marco Lógico*. Serie Métodos e Instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto. No.1 Febrero de 1993.

DNP. *Manual metodológico general, para la identificación, preparación y evaluación de proyecto*. Versión ajustada. Mayo de 2003. Bogotá Colombia.

ILPES. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. ILPES. Santiago de Chile. Julio de 2005.

INAP. *El diseño del proyecto, según el enfoque del marco lógico*. Instituto Nacional de Administración Pública (Argentina). Buenos Aires. 1992.

León B., Eduardo Aisamak. *Gestión del tiempo libre. Reflexiones para su aplicación en el ámbito territorial*. Planeta Azul Deportes. Bogotá. 2000.