

Razones por las que puede fallar un proyecto de extensión

Luis Fdo. Murillo R.*
lfmurillo@itcr.ac.cr

Las causas por las cuales un proyecto de extensión puede fracasar, o no obtener los impactos esperados, pueden ser innumerables por las variables sociales que se dan en un sitio con una población determinada.

A pesar de que algunos proyectos no obtienen los resultados esperados y ese eventual fracaso podría aportar mucha información para corregir acciones futuras, la carencia de sistematizaciones en la extensión -caso imperdonable en extensión universitaria- reduce al mínimo, o a nada, el aprendizaje de proyectos que no lograron su objetivo. Algunos extensionistas hacen esfuerzos para describir el proyecto como un ejercicio final que sustituye la sistematización, pero ese ejercicio por lo general carece de análisis y, por ende, se pierde mucha información que retroalimente los procesos propios de la extensión.

Seguidamente se mencionan algunas causas por las cuales un proyecto puede tener inconvenientes y hasta fracasar.

- 1. El concepto:** El concepto de extensión tiene un significado particular de extender, de dar, de dominancia por una de las partes, de proyectar unidireccionalmente; pero ha ido evolucionando y ahora tiene connotaciones participativas de compartir y adquirir conocimiento conjunto, de equidad, de crecimiento de las partes. Si un proyecto se conceptualiza bajo el concepto primitivo, probablemente se plagará de acciones tendientes a ofrecer dádivas, de dominancia cognoscitiva y propositiva y, por ende, poco fortalecimiento de capacidades y de apropiación local. Al final los resultados serán visibles solamente durante la vida del proyecto y no habrá impacto.
- 2. Administradores cerrados en sí mismos:** Muchas de las instancias que promueven la extensión con fondos para la ejecución de proyectos centralizan la formulación, el monitoreo y la evaluación ex ante, recurrente y ex post en sí

mismas, sus intereses y limitantes, y provocan desde su nacimiento proyectos débiles y con pocas posibilidades de lograr impactos.

- 3. Análisis de contexto:** Los diagnósticos se convirtieron en fin en sí mismos y esto provocó que muchos administradores de proyectos cometieran el error de eliminarlos de un posible financiamiento. El contexto social de un sitio es cambiante y se puede desactualizar en corto tiempo; por lo tanto, si no existe hay que hacerlo y si existe hay que actualizarlo o validarlo. Sobre este análisis de contexto participativo deben nacer los proyectos de extensión, de abajo hacia arriba y no solo de ideas e intereses de un técnico. En caso contrario, la sostenibilidad social que tanto se profesa nunca se logrará.
- 4. Diseño estratégico:** El uso de formularios para conseguir fondos, más que una herramienta adecuada para el diseño de proyectos de extensión, es una de las causas más comunes de los fracasos de los proyectos. Existen numerosas herramientas que permiten valorar el contexto social y definir los medios y condiciones más adecuados para lograr el cambio esperado por las partes involucradas. La poca formación de los extensionistas en el uso correcto de estos instrumentos hace que se prefieran formularios de pregunta y respuesta, sin análisis serio y sin valoración estratégica ni coherencia.
- 5. Formación previa:** Si muchos docentes son contratados más por sus atestados cognoscitivos que por sus atributos docentes, el extensionista por lo general carece de formación en técnicas participativas, capacitación de adultos, manejo de conflictos, educación no formal y desarrollo sostenible, entre otras, con resultados finales no siempre adecuados.
- 6. Visión puntual y no holística de la realidad:** Consiste en perder -o nunca tener- la perspectiva total, o sea, la visión holística de las prioridades de los actores, sus necesidades por grupos homogéneos, sus limitantes y potencialidades reales. Esto promueve proyectos tipo burbujas de jabón focalizados en sí mismos e, igual que las burbujas, proclives a reventarse inesperadamente por las aristas de las variables sociales.

- 7. Confundir extensión con paternalismo:** Se ha cometido tanto este error que los diferentes actores sociales conceptualizan a las instancias que ejecutan extensión como proveedores de donativos y regalías. El paternalismo limita la participación, la corresponsabilidad, el compromiso, la apropiación y la sostenibilidad social. Sin embargo, el paternalismo deja en el extensionista un sentimiento de complacencia errada por haber ayudado con regalías y de satisfacción también equivocada porque el proceso ejecutado no se hubiera logrado sin la presencia dominante de los externos. Hacer cosas para la gente aumenta los costos pero se justifica porque se obtienen resultados superfluos más rápido, los que por lo general no perduran en el tiempo.
- 8. Entusiasmo decreciente:** La ausencia de pequeños éxitos, o su poca socialización, hace que algunos actores tengan un entusiasmo que fluctúa y no provoca manifestaciones proactivas; por ende, la dinámica del proyecto se centraliza en los extensionistas o agentes externos.
- 9. Diseño de proyectos sobre necesidades no sentidas:** Es común ver a técnicos que por su formación o experiencia parecen vendedores de ideas, que son fácilmente adoptadas por la imagen que tienen las instituciones que representan, o simplemente para que sus propuestas no se vayan a beneficiar a otros: Estos procesos son de poca duración y luego de la foto final del proyecto, si no antes, tienden a morir.
- 10. Proyectos rígidos:** Los cambios sociales en las comunidades, y en cierto sentido en organizaciones y empresas, requieren de proyectos que se adapten a las circunstancias del momento. A muchos proyectos no se les permite hacer adecuaciones bien fundamentadas y muy probablemente durante su vida se encuentren en una realidad diferente, lo cual implica un concepto y enfoque muy diferentes a los del inicio del proyecto.
- 11. Aportes buenos que no necesariamente benefician a la población meta:** No todo lo que parece bueno tiene efectos buenos; por ejemplo, proveer de actividades productivas a un grupo de mujeres puede sobrecargarlas de trabajo, dado que no se consideró la liberación de sus otras obligaciones del hogar, o que el dinero extra que

ingresa al núcleo familiar sea aprovechado por los hombres en aspectos ajenos a la realidad de las mujeres.

12. **Carencia de una estrategia de salida:**

Es común ver que la última actividad es la despedida de un proyecto, sin una propuesta articulada e integradora de las actividades realizadas en forma conjunta con todos los actores sociales y las acciones a seguir por los beneficiarios locales. Desde el principio los actores externos deben entrar-saliendo en una planificación orquestada desde el inicio y dejar los espacios a los actores locales empoderados y fortalecidos.

13. ¿Y el seguimiento? Se utilizó el recurso económico; ya no hay actividades; se lograron algunos resultados (un grupo capacitado), pero no se ha impactado (mejorado la gestión del grupo producto de la capacitación); hay que esperar y velar para lograrlo. Sin embargo, las instancias gestoras de proyectos no contemplan estas fases de acompañamiento y podría ocurrir que los mismos ejecutores no lleguen a conocer los eventuales impactos o las razones para que no se dieran.

Estas causas y consideraciones, que pueden afectar el éxito de un proyecto de extensión,

son el producto de más de 30 años de observaciones y análisis de proyectos de extensión del autor; y desde el 2012, del Programa de Regionalización Interuniversitaria TEC, de CONARE. Estas observaciones pueden ser elementos importantes para tomar medidas correctivas de los programas de extensión y de las acciones particulares de las escuelas. ■

*Ingeniero agrónomo con una especialidad en manejo de recursos naturales. Es coordinador del Programa de Regionalización Interuniversitaria del TEC desde el 2012. Además, es profesor de extensión forestal del TEC y fue asesor técnico para Conservación Internacional (CI) por más de 20 años.

Entrevista al incomprendido Marco Lógico Una fábula muy en serio

Luis Fdo. Murillo R.



Hola, ¿cómo está?

Bien, ¿y usted?

¿Su nombre?

Marco, Marco Lógico.

¿Cuál es su procedencia?

Me concibieron los ejércitos europeos y por eso crecí siendo muy riguroso en mi forma de ser. Sin embargo, nací en EE.UU. en 1969, imbuido de una gran sensibilidad social, como una herramienta para la conceptualización, el diseño y la ejecución de proyectos de desarrollo. Mi progenitor, USAID, me moldeó por medio de arduos procesos de sistematización y me impregnó de numerosos principios de precisión; me dio elementos para relacionar objetivos con actividades, clarificar funciones, ejecutar actividades en función de un propósito y contribuir a lograr impactos.

-Pero suenan muy bien estas características, ¿por qué algunos académicos no se llevan con usted?

Porque al principio, contar conmigo implica mucho trabajo prospectivo, pensar, meditar, reflexionar...; y aunque después les voy a ayudar a realizar un trabajo más simple, a ejecutar actividades con un mejor uso de recursos y a lograr mayores impactos, algunos siguen prefiriendo a mis competidores.

¿Cuáles competidores?

Hay muchos, se llaman formatos de proyectos; son rígidos pero fáciles de llenar y permiten ocultar las debilidades de un proyecto.

Reconozco que muchos de estos competidores son familia mía, nacieron de modificaciones poco pensadas de mi estructura y, pretendiendo ser más sencillos, se convirtieron en estructuras poco útiles en el diseño de proyectos. Mis competidores solicitan información y se satisfacen con lo que les den y la interpretación del evaluador; en mi caso, yo pido justificaciones más estrictas.

¿Cuál es la mayor diferencia entre esos formatos y usted?

Tanto los formatos de proyectos, como yo, nos nutrimos de información de escritorio, pero en mi caso la información nace necesariamente de un análisis de contexto; me baso en información de familiares míos, como la Planificación de proyectos orientada a objetivos, de la GTZ (actualmente GIS); conceptualizo objetivos basados en problemáticas a resolver y me importa muy poco qué tipo de verbo es utilizado. No quiero hablar mal de los formatos, simplemente ellos se satisfacen con una buena redacción y cumplen otra función diferente a la del diseño de proyectos.

-Continúo sin entender: ¿por qué sigue habiendo gente que se opone a usted, si aparentemente es eficiente?

Simplemente porque no me conocen; han oído hablar de mí y solo ven mi fachada: una matriz. Me quieren ver como un formato más y soy una herramienta de planificación que me adapto muy bien a la extensión y a la investigación. La mayoría de los ejecutores hablan muy bien de los indicadores, del impacto, de la necesidad de resultados y por eso deberían considerarme como su aliado, su amigo. He llegado a creer que muchos interlocutores que me enseñan tampoco me conocen a fondo y confunden a la gente. Muchos completan los marcos pero sin ninguna lógica. Los formatos

y yo nos complementamos pero por lo general nos ven como competidores.

¿Tiene amigos?

Claro, muchos, todos los que realmente me conocen y me quieren. Numerosas agencias internacionales me han contratado y tengo muy buena hoja de vida; en Costa Rica actualmente estoy trabajando con los canjes de deuda externa y con el Programa de Regionalización, donde me han aceptado y han valorado mis competencias. Muchos extensionistas en las universidades públicas me utilizan para luego poder emplear los formatos institucionales con mayor criterio y seguridad estratégica.

¿Cómo se siente con usted mismo?

Bien. Muchos me atacan queriendo afectar a mis patrones, pero los defiendo con firmeza y eso me hace sentirme feliz y satisfecho. Acabo de recibir muchas notas de extensionistas del Programa de Regionalización apoyándome y en las que piden que continúe ayudándolos. ¿Qué más puedo pedir? Hace poco, en un curso de Planificación prospectiva, en CONARE, me di cuenta que puedo ser muy útil y que me adapto a estas nuevas tendencias de construcción de proyectos de extensión.

¿Cuáles son sus planes para el futuro?

Pretendo darme a conocer y recuperar mi imagen, aunque nunca la perdí; tal vez estaba siendo invisibilizada por quienes no me conocen. Estoy, junto a Regionalización, mejorando los talleres para ofrecer capacitaciones adecuadas y darme a conocer como soy: un instrumento de planificación estratégico para programas y proyectos. Espero que algún día pueda consolidarme en el TEC, porque muchos sí me conocen y somos amigos.

Muchas gracias, Marco Lógico, por compartir estas inquietudes conmigo.

Lógicamente, fue un placer conversar con usted. ■