



# MÓDULO 11

## DISEÑO Y GESTIÓN DE PROYECTOS



**VALOR**

Cervecería y Maltería Quilmes



# INTRODUCCIÓN



Este módulo aporta de manera sencilla, la metodología para gestionar proyectos, distinguiendo los diferentes momentos. Muchas organizaciones implementan sus proyectos, pero en ocasiones resulta difícil poder escribirlos o dar cuenta a otros de qué se trata: escribir un proyecto nos ayuda a planificar, a pensar en lo que vamos a realizar, qué queremos lograr, y cómo vamos a conseguir que esa iniciativa se concrete.

Los proyectos son considerados herramientas estratégicas para la toma de decisiones en diferentes ámbitos, organizaciones sociales, instituciones y organismos gubernamentales. Son la expresión técnica de soluciones a problemas de interés general y un medio para cambiar situaciones desventajosas o problemáticas hacia puntos convenientes en beneficio de la sociedad.

La gestión de proyectos tiene un punto central en la estrategia operacional y de visión de una organización.

Antes de hablar de un proyecto es necesario definir **Planificación**.

Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí. Así, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos y limitados.

Dentro de la planificación están presentes los siguientes niveles operacionales tales como el plan, el programa y el proyecto.

- **El plan** tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o del desarrollo de un sector (económico, social o cultural). Se concibe como un instrumento del proceso y del sistema de planificación que concreta y materializa la visión, los principios, los objetivos, las políticas, las estrategias y las metas. Un plan está compuesto por varios programas.
- **El programa** operacionaliza, se deriva en un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un período determinado. Materializa un conjunto de decisiones, cuyas directrices deben estar orientadas a solucionar los problemas, satisfacer las necesidades y a conseguir los objetivos del plan.
- **El proyecto** es una propuesta de actividades organizadas, interrelacionadas y coordinadas entre sí en torno a un objetivo concreto, para realizarse en un cierto período de tiempo y en una zona geográfica delimitada.



## EJEMPLO PROGRAMA Y PROYECTO



## Elaboración de un Proyecto

Un proyecto debe ser presentado de forma clara y ordenada para que pueda ser interpretado y valorado adecuadamente por las personas que deben participar y por las que deben evaluarlo.

Todo proyecto tiene una visión de futuro e implica la decisión y voluntad de querer cambiar algo de la realidad. Esto quiere decir que los proyectos son los medios para concretar una idea, son el trayecto que recorreremos desde que queremos llevar a la práctica una iniciativa hasta que la vemos realizada.

Formular un proyecto implica identificar el problema y organizar la información, para presentar una descripción lo más detallada del mismo y diseñar las acciones que se consideren necesarias y oportunas para resolverlo. En este marco, para que un proyecto responda a las necesidades de la comunidad debe ser diseñado y pensado con la propia comunidad, los líderes y dirigentes barriales.

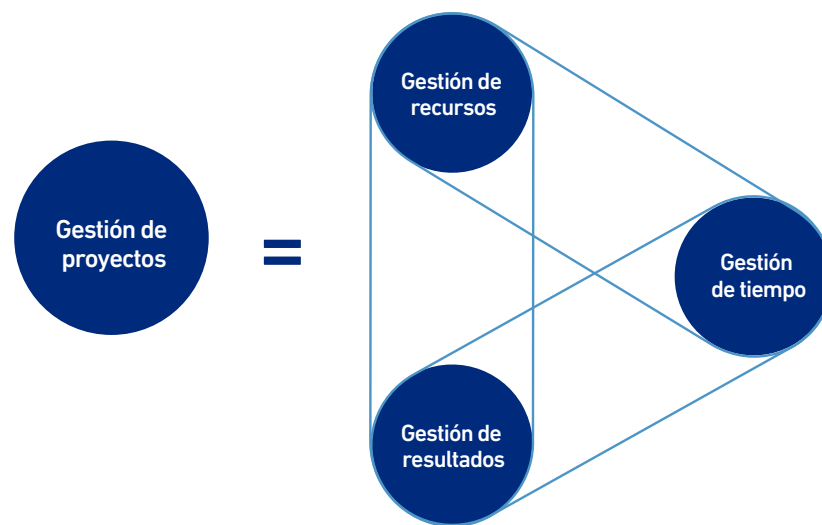
Todo **proyecto comunitario** es un escenario en el que interactúan diferentes actores sociales: organizaciones, técnicos y funcionarios del Estado, partidos político e instituciones. Ofrece respuestas a problemas comunes de grupos, organizaciones o comunidades y estas respuestas son mejores cuando son elaboradas de manera participativa entre la Organización y la comunidad en donde dicha organización trabaja. Y como todo producto colectivo, los proyectos conllevan un proceso lógico para su elaboración, gestión e implantación.



## ¿POR QUÉ GESTIONAR UN PROYECTO?

Una organización crea proyectos porque necesita o quiere poner en práctica alguna acción de cierta complejidad que implica tiempo, recursos y objetivos. El tiempo y los recursos suelen ser finitos y predeterminados, y los objetivos pueden no ser muy claros al principio, pero deben ser claros en la etapa de planificación para lograr el resultado esperado. Por lo tanto, administrar un proyecto es administrar estas tres variables principales.

Así se logrará garantizar una entrega de calidad, dentro del presupuesto y a tiempo.



## GESTIÓN DE PROYECTOS

La gestión de proyectos son todas las acciones que la organización debe llevar a cabo para cumplir con la necesidad dentro de un período de tiempo en el que se utilizan recursos, herramientas y personas, que tiene un costo que se ha de tener en cuenta cuando se lleva a cabo el presupuesto. Al final siempre se obtienen productos finales que deben corresponder a los objetivos iniciales.

Asimismo, en el proyecto debe participar la comunidad. Su participación tanto en la formulación, desarrollo y evaluación del proyecto es importante porque:

- El problema o necesidad sobre el que se actuará, es identificado por un grupo de personas, lo que asegura un interés comunitario y no personal o solamente institucional.
- La participación en la ejecución es necesaria, porque es una forma de asegurar que las actividades que se están realizando son las que estaban planificadas.
- La participación en la evaluación garantiza que se identifiquen claramente los logros que dan cuenta del avance del proyecto y se puedan abordar a tiempo los problemas o debilidades. No debemos olvidar que la evaluación debe ser permanente y no sólo al final del proyecto.

Es importante tener claro que el trabajo comunitario que se puede desarrollar, no debe depender de si se consiguen fondos a través de proyectos. Si bien es cierto que tener fondos ayuda a la realización de actividades, se deben aprovechar los recursos propios que tiene cada comunidad, la solidaridad y el fomento de las relaciones de colaboración que históricamente se han dado.



## Pasos o fases en la elaboración de un proyecto comunitario:

**PASO 1.** Concepción e inicio del proyecto.

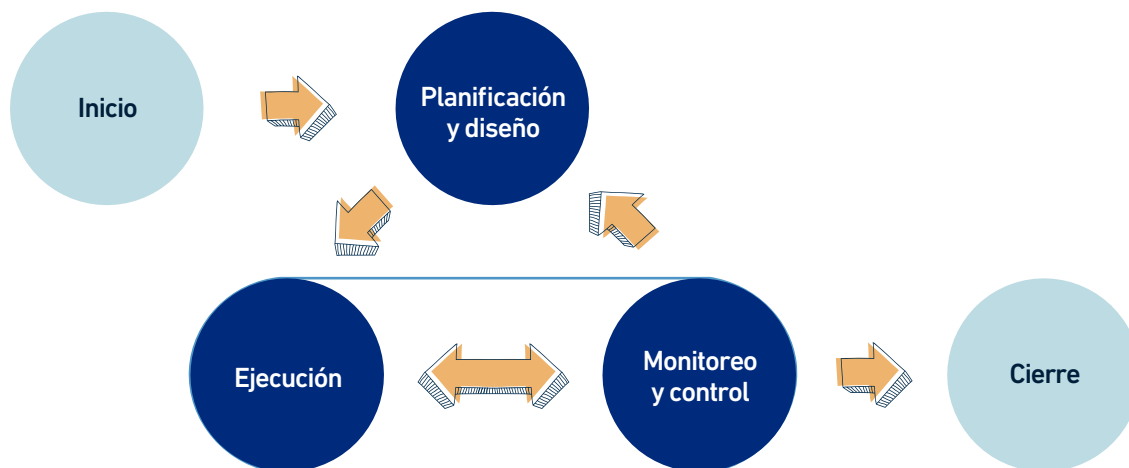
**PASO 2.** Planificación y diseño.

**PASO 3.** Ejecución.

**PASO 4.** Monitoreo y Control.

**PASO 5.** Cierre.

El **diagnóstico** y la **programación** se corresponden con la formulación del proyecto, luego se lo **ejecuta** y finalmente se lo **evalúa y cierra**.



## PASO 1 – CONCEPCIÓN E INICIO DEL PROYECTO



Una idea para un proyecto se examina de forma cuidadosa para determinar si beneficia o no a la organización. Durante esta fase, el equipo debe tomar decisiones para identificar si el proyecto puede llevarse a cabo de forma realista.

## PASO 1 – CONCEPCIÓN E INICIO DEL PROYECTO

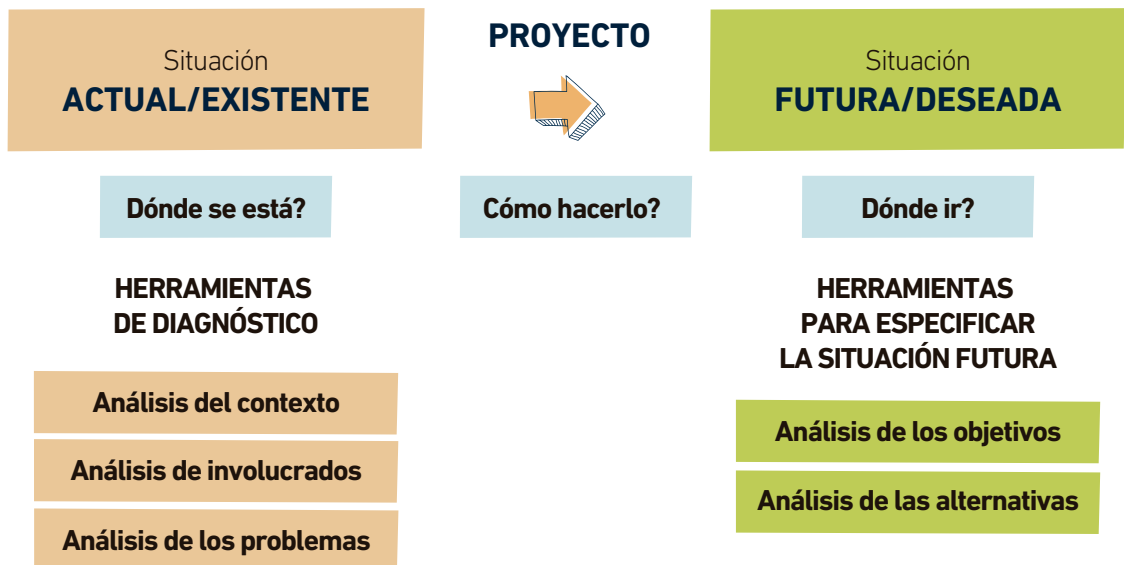
**Diagnóstico:** Es el momento de la formulación del proyecto que permite identificar las situaciones y características de los problemas y establecer un pronóstico (¿qué pasa y por qué?). Posibilita conocer la realidad que nos interpela y que queremos modificar con una acción transformadora.

Un diagnóstico no es definitivo, es un proceso de enriquecimiento y modificación constante que aporta:

- Una caracterización de la comunidad.
- La identificación de los principales problemas y necesidades.
- La especificación de recursos existentes.
- Una jerarquización de los problemas.

Definir el problema significa ponerse de acuerdo entre todos sobre **qué está pasando en la comunidad**, saber qué es lo que está afectando a la comunidad, que no permite u obstaculiza su desarrollo.

Saber **dónde se está**, para saber **dónde ir** y **cómo hacerlo**



Cuando se trata de la formulación de un Proyecto Comunitario, se sugiere la realización de un **Diagnóstico participativo**, que es el momento en que la Organización social, sus dirigentes y la comunidad, miran la realidad.

Todo Proyecto social comunitario se gesta a partir de la identificación de algún aspecto de la realidad que interesa transformar, dado su carácter problemático o insatisfactorio.

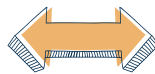
**¿Por qué o para qué hacer un diagnóstico participativo?** Porque, mientras la comunidad analiza el diagnóstico, comprende mejor su situación, identifica los problemas y obstáculos que impiden su desarrollo, y determina las prioridades.

## Identificación de Problemas ¿Qué es un problema?

- Un **problema** es una situación negativa o insatisfactoria existente que preocupa, angustia o inquieta, que se da en un momento específico y que afecta a determinadas personas.
- Además, un Problema **es una situación actual negativa, que se desea y que se quiere resolver**, por lo que representa una condición específica que aflige a un sector de la población.
- También, los problemas sociales se definen como **carencias o déficits existentes en un grupo poblacional determinado**. Constituyen una brecha entre el estado actual y el estado deseado e identificando esta brecha se puede planificar futuro.

Definir un problema no es hacer un listado de necesidades o de cosas que hacen falta (no hay alimentos, no hay profesor, no hay agua potable, etc.). Un problema no es la ausencia de una solución, sino la evidencia de una situación negativa para la comunidad. Además, como se reconocerán muchos problemas, será necesaria la definición del Problema central.

**ESE “ALGO” SE IDENTIFICA  
DE MANERA COLECTIVA  
COMO PROBLEMA**



**NO SE PUEDE  
SOLUCIONAR DE FORMA  
INMEDIATA**

Si un problema está mal expresado se corre el riesgo de que **no se resuelva cuando se ejecute el proyecto**. Por esa razón, debemos cuidar que los problemas no queden expresados como soluciones disfrazadas de problemas.

### **INCORRECTOS**

“Hace falta un centro de salud”

“Hay que distribuir alimentos”

### **CORRECTOS**

“Existe una alta morbilidad”

“Los niños están desnutridos”



## **Criterios para la priorización de problemas**

Definir el problema prioritario requiere de una toma de decisión compartida, comunitaria, producto de un proceso de discernimiento, requiriendo un esfuerzo de creatividad e imaginación.





## PASO 1 – CONCEPCIÓN E INICIO DEL PROYECTO

### Ejemplo Problema - Proyecto

PROBLEMA	PROYECTO
Jóvenes con problemáticas de consumo	"Sensibilización sobre consumos. Espacios de reflexión entre vecinos"
Niños y niñas que padecen enfermedades recurrentes (ej. parasitosis)	"Campaña de Atención Primaria de la Salud en la Unidad sanitaria del barrio Magdalena"
infraestructura insuficiente de servicios básicos	"Cooperativa de vecinos en RED. La gestión de cloacas, pluviales y agua potable".

## PASO 2 – PLANIFICACIÓN Y DISEÑO



La planificación es fundamental para el éxito del proyecto. Esto define claramente qué es el proyecto, cuáles son sus objetivos, cómo se ejecutará, cuánto tiempo, cómo se medirán los resultados, etc.

Los proyectos forman parte constitutiva de un horizonte estratégico y operativo de planificación de largo y corto plazo. Son acciones coherentes e intercomunicadas respecto de objetivos globales de desarrollo cultural. En función de estas lógicas de desarrollo, los proyectos impulsan procesos y no se agotan en iniciativas puntuales. En términos de gestión de organizaciones, los especialistas definen planificación como "un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982). Aquí, es interesante destacar que se la define como un proceso cuyo objetivo es guiar la toma de decisiones informada con respecto a una situación que se percibe como problemática, a través del establecimiento de objetivos y la selección de un curso de acción (alternativa de solución).

La planificación es parte del diseño del proyecto. Una planificación operativa es la desagregación de la planificación estratégica (de largo plazo) en programas y proyectos (de corto plazo). Dicha desagregación se realiza a partir de ciertos pasos metodológicos específicos, que se ordenan en una secuencia lógica de acciones y que posibilita:

- **Materializar objetivos.**
- **Organizar las actividades y acciones concretas.**
- **Unificar criterios y tomar decisiones a corto y mediano plazo.**
- **Prever recursos.**
- **Prevenir dificultades (nuevos problemas).**
- **Medir resultados.**

## PASO 2 – PLANIFICACIÓN Y DISEÑO

Planificar un proyecto social no es otra cosa que dar respuesta a diez cuestiones básicas. A continuación, se presentan estas preguntas fundamentales:

<b>QUÉ</b>	se quiere hacer	<b>Naturaleza del proyecto</b>
<b>POR QUÉ</b>	se quiere hacer	<b>Origen y fundamentación</b>
<b>PARA QUÉ</b>	se quiere hacer	<b>Objetivos, propósitos</b>
<b>CUÁNTO</b>	se quiere hacer	<b>Metas</b>
<b>DÓNDE</b>	se quiere hacer	<b>Localización física</b> (ubicación en el espacio)
		<b>Cobertura espacial</b>
<b>CÓMO</b>	se va a hacer	<b>Actividades y tareas</b>
		<b>Metodología</b>
<b>CUÁNDO</b>	se va a hacer	<b>Calendarización o cronograma</b> (ubicación en el tiempo)
<b>A QUIÉNES</b>	va dirigido	<b>Destinatarios o beneficiarios</b>
<b>QUIÉNES</b>	lo van a hacer	<b>Recursos humanos</b>
<b>CON QUÉ</b>	se va a hacer	<b>Recursos materiales</b>
	se va a costear	<b>Recursos financieros</b>

Estas preguntas, y sus respectivas respuestas, pueden ayudar a considerar y descartar propuestas con el fin de hacer diseños que tengan algunas posibilidades de realización.

### **NATURALEZA DEL PROYECTO ¿QUÉ SE QUIERE HACER?**

La naturaleza del proyecto es un conjunto de datos que hacen a la esencia del mismo. Para explicarla, es necesario desarrollar una serie de cuestiones que sirvan para describirlo.

En este punto hay que realizar una descripción, definiendo y caracterizando la idea central de lo que se pretende. La descripción no conviene que sea excesivamente extensa, ya que a lo largo del proyecto se irá ofreciendo información complementaria de todos sus aspectos. Aquí solo se pretende dar a conocer una idea exacta acerca de lo fundamental: tipo, clase, ámbito que abarca, contexto en el que se ubica desde el punto de vista de la organización, entre otras.

### ORIGEN Y JUSTIFICACIÓN ¿POR QUÉ SE QUIERE HACER?

La justificación consiste en señalar los antecedentes que motivan la formulación del proyecto, los que permiten valorar la importancia de ejecutarlo.

Requiere exponer las razones de la utilidad del proyecto, argumentando a su favor, mostrando la utilidad y conveniencia que tiene su realización.

Para hacer una buena fundamentación se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Por qué es tan necesario abordar este problema o necesidad?
- ¿Cuáles son las causas del problema o necesidad?
- ¿Cuáles son las consecuencias para la población afectada, si no se hace el proyecto?
- ¿Es un proyecto interesante y motivador para la organización? ¿Sirve a la comunidad?
- ¿Es una idea nueva o innovadora, que permita abordar el problema desde otra perspectiva, distinta a la que conocemos?

Finalmente, se debe justificar por qué el proyecto que se formula es la propuesta de solución más adecuada o viable para resolver ese problema. Para ello, se puede recurrir a una herramienta llamada **Paquete de decisiones**, que es un documento que identifica y describe una función o una actividad específica, de tal forma que la Organización pueda evaluarla y jerarquizarla con relación a otras actividades que compiten por los mismos o similares recursos limitados; y decidir si la aprobará o desaprobará.

### FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ¿PARA QUÉ SE QUIERE HACER?

Son el efecto que se espera al finalizar la ejecución del proyecto, el cambio que se desea lograr.

Los objetivos son las aspiraciones que orientan y fundamentan la acción y deben definirse como metas deseables a alcanzar en un determinado período de tiempo. Están estrechamente vinculados al problema y en tensión con una realidad permanentemente cambiante.

Los hay de dos tipos:

Objetivos generales, que se refieren al cambio principal que se quiere conseguir en relación con el problema detectado por la organización. Y se logran a mediano y largo plazo.

Y Objetivos específicos, que constituyen las etapas para alcanzar el objetivo general y son los que se irán concretando a corto plazo.

## PASO 2 – PLANIFICACIÓN Y DISEÑO

Por otra parte, para **formular un objetivo** se deberá:

- Identificar el problema en el cual se quiere y se puede intervenir.
- E identificar la población afectada por el problema y la población que se beneficiará con el proyecto.

### METAS ¿CUÁNTO SE QUIERE HACER?

Se relacionan a los resultados esperados y logros específicos. Para que los objetivos adquieran un carácter operativo hay que indicar cuánto se quiere lograr con la realización del proyecto, dentro de un plazo determinado y en un ámbito o espacio también delimitado.

### LOCALIZACIÓN FÍSICA Y COBERTURA ESPACIAL ¿DÓNDE SE QUIERE HACER?

Consiste en determinar el emplazamiento o área en dónde se ubicará el proyecto. Implica una:

- Macro-localización o ubicación geográfica dentro del área: región, provincia, etc.
- Y una Micro-localización: dentro de un conjunto menor como puede ser un barrio, manzana o zona en donde se desarrollará el proyecto.

### PRODUCTOS, ACTIVIDADES Y METODOLOGÍA ¿CÓMO SE VA A HACER?

Los **productos** deben generarse para alcanzar los objetivos específicos propuestos. El enunciado de los resultados se puede formular respondiendo a la pregunta: ¿cuáles son los productos concretos que deberíamos obtener para que pueda decirse que el objetivo ha sido alcanzado?

Por otra parte, el desarrollo de las **actividades** es la etapa central de un proyecto. Las actividades son el conjunto de acciones necesarias a realizar para alcanzar los objetivos propuestos, particularmente los objetivos específicos. En la práctica, las actividades son acciones y tareas situadas en tiempo y espacio. Programar anticipadamente las actividades permite distribuir adecuadamente los recursos, el tiempo y las responsabilidades.

En cuanto a la **metodología** indica cómo se va a realizar el proyecto, aporta las herramientas e instrumentos a través de los cuales se Implementará el proyecto. En proyectos sociales, se recomienda generar metodologías de tipo participativas.

### CRONOGRAMA ¿CUÁNDO SE VA A HACER?

Sirve para distribuir en el tiempo, las actividades y tareas y se deben organizar en forma lógica, de acuerdo al tiempo que dispone el proyecto para su ejecución. Será necesario tener en cuenta que cada actividad tiene varias tareas que cumplir.

### GRUPO META O BENEFICIARIOS ¿A QUIÉNES VA DIRIGIDO?

Todo proyecto debe identificar claramente el grupo de personas al cual va dirigido. El equipo del proyecto e integrantes de la organización deben identificar la población beneficiaria o destinataria por alguna o varias características que le son comunes: edad, sexo, carencia específica, vulnerabilidad o sector geográfico.

### RECURSOS ¿QUIÉNES LO VAN A HACER Y CON QUÉ SE VA A HACER Y COSTEAR?

Los recursos son siempre recursos de poder que poseen los actores involucrados; pero en términos de operativizar la planificación, se los distingue a través de la siguiente tipología:

- Recursos humanos
- Recursos físicos
- Recursos económicos
- Recursos técnicos
- Recursos institucionales
- Recursos materiales
- Recursos del “saber hacer”

### PRESUPUESTO

Es el cálculo anticipado del gasto a efectuar de un proyecto y debe expresar en cifras las actividades y reflejar lo que se tiene y lo que se necesita obtener.

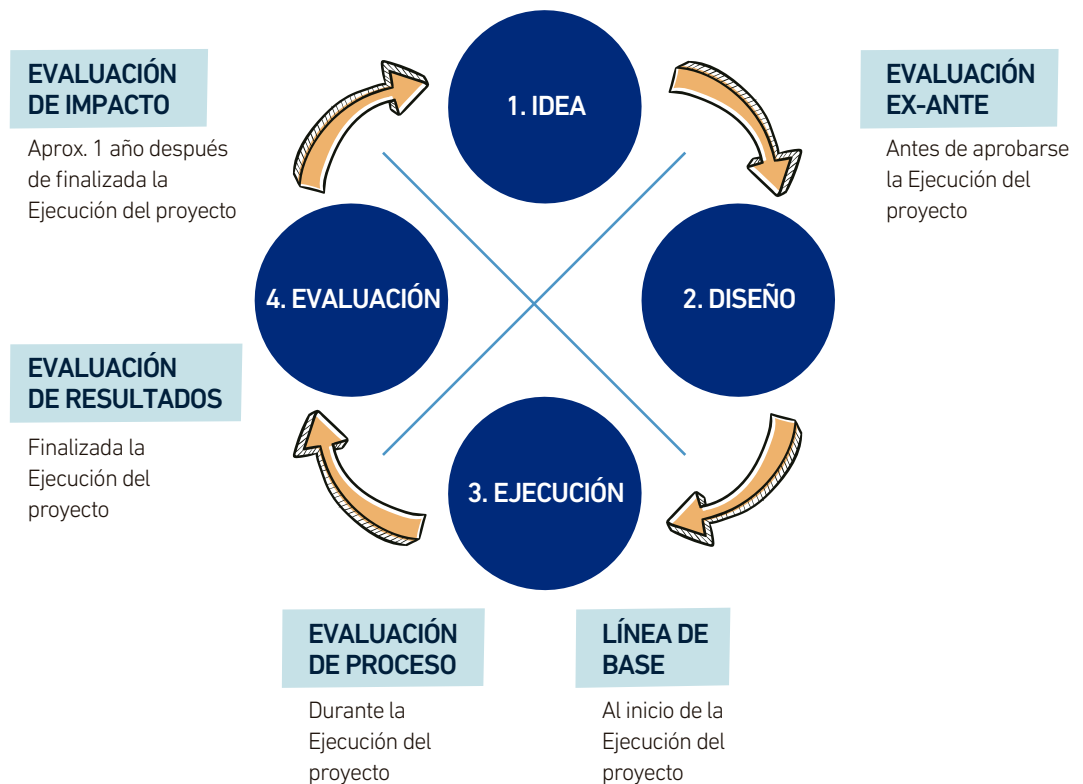
Una vez comenzadas a ejecutar las actividades y utilizando el presupuesto, resulta necesario para una mayor transparencia, la elaboración regular de un informe de control presupuestario.

### EVALUACIÓN

Debe ser definida en la fase de planificación, precisando la metodología y las herramientas que van a ser utilizadas para recabar la información adecuada. Como, por ejemplo, encuestas, entrevistas, observaciones, registros, entre otras.

Todo proyecto puede ser evaluado en forma continua antes, durante y con posterioridad a su ejecución.

## PASO 2 – PLANIFICACIÓN Y DISEÑO



Según el momento de la planificación y/o implementación de un proyecto, se distinguen los siguientes tipos de evaluación:

- **Evaluación Ex – Ante:** que mide la viabilidad de un proyecto. Determina la viabilidad económica, lo que implica medir el costo/beneficio de las actividades del proyecto en función de la cantidad de beneficiarios. Viabilidad política que es la capacidad de los actores sociales involucrados para impedir o apoyar el desarrollo del proyecto. Viabilidad institucional que es el análisis de las capacidades que tiene cada institución responsable del proyecto para llevarlo adelante y Análisis de sustentabilidad, que supone analizar la capacidad del proyecto de producir efectos multiplicadores, o sea de generar su propia replicabilidad.

Otros tipos de evaluación son:

- **Monitoreo,** que es una herramienta de evaluación interna y tiene como objetivo proporcionar información permanente de cómo se van llevando a cabo las actividades del proyecto, cómo se están utilizando los recursos, el nivel de logro de los resultados parciales esperados y la calidad de trabajo del equipo que participa en la ejecución del mismo.
- **Evaluación desde la Perspectiva de los Participantes,** que se realiza durante la ejecución del proyecto y contribuye en la retroalimentación de la participación de la comunidad y la organización.

## PASO 2 – PLANIFICACIÓN Y DISEÑO

Con posterioridad a la ejecución del proyecto, se realiza la **Evaluación Ex – Post**:

- **Evaluación de Resultados Finales**, que permite conocer en qué medida se han alcanzado los resultados y los objetivos propuestos al comienzo del proyecto.
- Y la **Evaluación de Impacto**, que posibilita conocer si se generaron modificaciones en los aspectos que explicaban el problema que dio origen al proyecto. Para realizarla, se sugiere esperar al menos un año de culminada la implementación del proyecto.

## PASO 3 – EJECUCIÓN

No se elaboran proyectos para redactar documentos con “buenas intenciones” sino para llevarlos a cabo.

En base a la planificación, habrá que completar las actividades programadas, con sus tareas, y proceder a la entrega de los productos intermedios. Es importante velar por una buena comunicación en esta fase para garantizar un mayor control sobre el progreso y los plazos. Asimismo, es indispensable monitorizar la evolución del consumo de recursos, presupuesto y tiempo, para lo que suele resultar necesario apoyarse en alguna herramienta de gestión de proyectos.

En esta etapa se deben gestionar: el riesgo, el cambio, los eventos, los gastos, los recursos, el tiempo y las actualizaciones y modificaciones.

En esta etapa se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los responsables de la ejecución?
- ¿Cuáles son los medios para cumplir con el plan operativo?
- ¿Cuándo se va a ejecutar el proyecto?

Podemos haber planificado muy bien, pero si no ejecutamos las actividades en el tiempo que definimos en nuestro cronograma podemos fracasar al obtener los resultados esperados.

## PASO 4 – MONITOREO Y CONTROL

Esta fase comprende los procesos necesarios para realizar el seguimiento, revisión y monitorización del progreso de proyecto. Se concibe como el medio de detectar desviaciones con la máxima premura posible, para poder identificar las áreas en las que puede ser requerido un cambio en la planificación. La etapa de seguimiento y control se encuentra naturalmente asociada a la de ejecución, de la que no puede concebirse de forma separada.

## PASO 5 – CIERRE

Esta fase comprende todos procesos orientados a completar formalmente el proyecto y las obligaciones contractuales inherentes. Una vez terminado este estadio, se establece formalmente que el proyecto ha concluido.

Un proyecto generalmente finaliza cuando todas las etapas han sido completadas o cuando la organización lo interrumpe porque se da cuenta de su inviabilidad por alguna razón, ya sea un cambio de panorama político, falta de dinero o la aparición de otra prioridad.

Completado o no, es importante que haya un cierre para que no quede nada pendiente y que la organización pueda aprender de los errores y los éxitos. Para esto, hacer la gestión del conocimiento es fundamental. Significa reunir al equipo, discutir y enumerar las lecciones aprendidas y generar algún tipo de registro que pueda servir para consultas posteriores por parte de otros gerentes de proyecto. Detectar los aprendizajes de la Organización permite sistematizar el proceso.

Lograr una mejora continua y gestionar sus acciones, es gestionar el conocimiento. Esta recapitulación le permite a la Organización Social tomar mejores decisiones basadas en prioridades, análisis y aprendizajes.