

CONTENIDOS

INDICE

- 1.- Introducción: Concepto de proyecto
- 2.- El Marco Lógico y el documento del Proyecto
 - 2.1.- Objetivos, hipótesis de intervención y supuestos de los proyectos
 - 2.2.- Actividades, productos y plazos de ejecución
- 3.- Elaboración del presupuesto
- 4.- Revisión de aspectos críticos en la planificación de proyectos
- 5.- Evaluación del proyecto
- 6.- Gestión de proyectos
 - 6.1.- Fases de un proyecto
 - 6.2 Gestión avanzada de proyectos
 - 6.3 Gestión de la calidad de proyectos

1. INTRODUCCION: CONCEPTO DE PROYECTO

En nuestro lenguaje común utilizamos a menudo la palabra “proyecto”, con distintas acepciones, en ocasiones nos referimos al boceto de algo que deseamos realizar y en otras, al conjunto de pasos que hay que realizar para obtener un resultado.

Ambos significados los recoge la RAE, cuando al definir “proyecto” nos indica lo siguiente:

Proyecto, ta.

(Del lat. *proiectus*).

1. adj. *Geom.* Representado en perspectiva.
2. m. Planta y disposición que se forma para la realización de un tratado, o para la ejecución de algo de importancia.
3. m. Designio o pensamiento de ejecutar algo.
4. m. Conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o de ingeniería.
5. m. Primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva.

Del conjunto de estas definiciones podemos concluir que cuando hablamos de “proyecto” hablamos de actos que realizamos en el presente anticipando lo que queremos conseguir en el futuro.

Actualmente, estos actos que se realizan en el presente, alcanzan tal grado de importancia que, cuando hablamos de proyecto, inmediatamente hacemos referencia a la “gestión del Proyecto”.

La gestión de proyectos, según definición del *Project Management Institute* en su "Guía de los Fundamentos de Gestión de proyectos" es “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo”

De la Ingeniería extraemos por ejemplo esta definición completa de qué es un proyecto (CI Facultad Ingeniería de los Andes)

Un proyecto se refiere a un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida, para lo cual precisa de un equipo de personas idóneas, así como de otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, que prevé el logro de determinados resultados sin contravenir las normas y buenas prácticas establecidas, y cuya programación en el tiempo responde a un cronograma con una duración limitada.

Todo proyecto, en general, y si nos fijamos en esta definición veremos que es cierto, debe responder a las 6 preguntas que en inglés llaman The five W and one H

who?

what?

where?

when?

why?

how

Estas preguntas vienen del ámbito de la investigación tanto periodística como policial pero son de gran utilidad en materia de proyectos:

- 1- ¿Quién será el responsable de cada fase del proyecto?
- 2- ¿Qué debe hacerse en cada fase?
- 3- ¿Dónde va a tener lugar la intervención que prevé el proyecto?
- 4- ¿Cuándo va a realizarse cada una de las fases?
- 5- ¿Por qué vamos a realizar la intervención?
- 6- ¿Cómo? ¿Con qué medios contamos?

Qué es un proyecto en la vida real lo podemos ver con facilidad en nuestro día a día, a menudo estamos planificando sin ni siquiera darnos cuenta de ellos, planificamos un viaje, una boda, una fiesta sorpresa a un compañero, sin darnos cuenta que podríamos inmediatamente contestar cada una de las preguntas que aquí hemos lanzado, seguro que hemos pensado quién comprará los billetes, cuándo debe entregarlos, de cuánto dinero disponemos, etc...

2. EL MARCO LOGICO Y EL DOCUMENTO DEL PROYECTO

¿**Qué es el “Marco Lógico”**? Es una herramienta metodológica utilizada en la planificación de proyectos cuyos orígenes la sitúan en la elaboración de proyectos estratégicos estadounidenses de gran envergadura. Se adaptó para USAID, la agencia de Cooperación norteamericana, a finales de los 60 (Ferrero G, 2005)

Este método implica la estructuración de los resultados de un análisis que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un proyecto o programa.

Los principales resultados de este proceso se resumen en una matriz (“Marco Lógico”) que describe de forma lógica los aspectos más importantes del proyecto/programa.

El marco lógico

	LOGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
OBJETIVOS GENERALES				
OBJETIVO ESPECÍFICO				
RESULTADOS				
ACTIVIDADES		MEDIOS	COSTES	
				CONDICIONES PREVIAS

El marco lógico se utiliza en todas las fases del proyecto, es el instrumento de gestión de cada fase del ciclo del proyecto, incluso es útil para la ejecución y evaluación del proyecto/programa.

Sin embargo, el marco lógico tiene límites, nos ayuda a preparar un buen proyecto y nos puede ayudar a descubrir nuestras propias contradicciones pero jamás nos podrá garantizar por sí sólo la consecución de un buen proyecto pues éste puede depender de muchos factores diversos como: una cuidadosa planificación, pensar en los problemas reales de los grupos-meta, tener un equipo competente y motivado, etc...

El marco lógico consta de dos etapas (*Manual de Gestión...*, 2001)

- a) **La etapa de análisis:** en la que estudiamos la situación existente y creamos una imagen de la situación deseada.

Aquí efectuaremos los siguientes análisis:

1. EL ANÁLISIS DE PARTES INTERESADAS,
2. EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS,
3. EL ANÁLISIS DE OBJETIVOS
4. EL ANALISIS DE ESTRATEGIAS

- b) **La etapa de planificación:** En esta etapa es en la que se elabora el marco lógico. Aquí la idea se convierte en un plan operativo práctico.

1.- ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS.

Este es el punto de partida del EML, actualmente se tiende a una interpretación amplia, será parte interesada todo individuo o grupo de personas, instituciones, etc capaces de ser afectadas por la acción del proyecto.

Los objetivos del análisis de participación son (Ferrero, 2005):

- Conocer todos los implicados
- Desarrollar una imagen global de los mismos
- Analizar sus intereses, expectativas, puntos de vista
- Identificar los conflictos existentes y prever los futuros
- Identificar los implicados cuyos problemas y puntos de vista serán priorizados

Parte interesada	Características	Intereses Expectativas	Sensibilidad y respeto a los temas transversales	Potencialidades y debilidades	Implicaciones para el proyecto

(*Manual de Gestión... 2001*)

Es en este punto donde debemos tener muy en cuenta las cuestiones de género (aunque lo hagamos a lo largo de todo el proyecto) pues no tener en cuenta estos aspectos de manera adecuada puede comprometer el conjunto de la intervención.

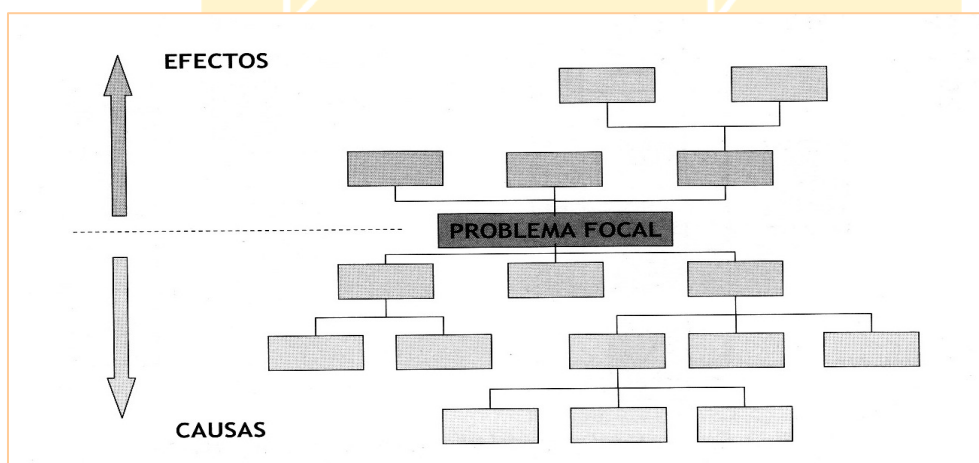
También es cierto que en muchas ocasiones se realizan intervenciones en las que es quien elabora el proyecto quien “induce” a la comunidad a realizar cierta estrategia que después se verá como inadecuada pues no coincidía con los intereses prioritarios de las personas receptoras del proyecto y así éste se verá abocado al fracaso.

2.- ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Este análisis busca encontrar los aspectos negativos de una situación existente. El objetivo de este análisis es establecer las relaciones causa-efecto entre los problemas identificados.

Este análisis tiene tres pasos:

- Definir el tema de análisis
- Identificar los problemas mayores de los beneficiarios
- Visualizar los problemas en una representación llamada “árbol de problemas”



Si el árbol de problemas identifica clara y fielmente cuáles son estos, el proyecto tiene muchas garantías de estar bien realizado, los defectos que se originen en el árbol se arrastrarán inclusive a la matriz del EML resultando en su errónea formulación.

3.- ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Este tercer análisis consiste en visualizar la situación deseable que se pretende conseguir con el proyecto.

Para realizarla sólo se necesita reformular cada uno de los “problemas” identificados en el árbol de problemas en situación positiva.

Ahora habrá que revisar de nuevo todas las relaciones, seguramente descartaremos ya algunos de los puntos, priorizaremos otros, etc.

Aquí las relaciones que vemos van a ser del tipo medio-fin.



(Manual de gestión...2001)

4.- ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS

En el árbol de objetivos, vemos como existen diferentes “conjuntos” que entre sí, son de la misma naturaleza, a estos conjuntos les denominamos “estrategias”.

Con el análisis de estrategias se pretende estudiar las posibilidades de acción y valorar cuál es la que mejor nos guiará a la consecución del objetivo específico.

Los cuatro análisis que hemos visto tendrán lugar durante la FASE DE IDENTIFICACIÓN del proyecto y permitirán escoger un conjunto de objetivos que serán precisados durante la FASE DE INSTRUCCIÓN del proyecto.



2.1. OBJETIVOS, HIPOTESIS DE INTERVENCION Y SUPUESTOS DE LOS PROYECTOS

De la construcción del árbol de objetivos habremos determinado ya claramente cuáles van a ser los objetivos del proyecto.

OBJETIVO GENERAL: El objetivo general está en un nivel superior al del proyecto, este es el objetivo global al que el proyecto va a contribuir significativamente (Ferrero, 2005)

OBJETIVO ESPECÍFICO: Es el objetivo a alcanzar durante la ejecución del proyecto, susceptible de continuar después del proyecto. Sólo debe haber un objetivo específico por proyecto pues podría ser muy complejo si implicara más de uno (aunque en la actualidad algunos financiadores siguen requiriendo varios OE).

Ambos se situarán en la primera columna de la matriz del EML.

En el OE es bueno que se recojan los beneficiarios, que sea definido de forma concreta, verificable y realista y que sea formulado como un estado ya alcanzado (por ello lo determinaremos en participio) (Ferrero, 2005)

En la segunda columna nos encontramos con:

LOS INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES (IOV) Estos describen el objetivo en términos de cantidad, calidad, de tiempo y de localización, un buen indicador debe ser "SMART" (acrónimo. siglas en inglés)

Específicos (*Specific*)

Medibles (*Measurable*)

Realizables (*Achievable*)

Realista (*Realistic*) Y

Limitado en tiempo (*Time bound*)

Estos irán situados en la segunda columna de la matriz del EML.

LAS FUENTES DE VERIFICACIÓN: Indican dónde y en qué forma se pueden encontrar las informaciones sobre la realización de los Objetivos y resultados (presentados mediante IOV).

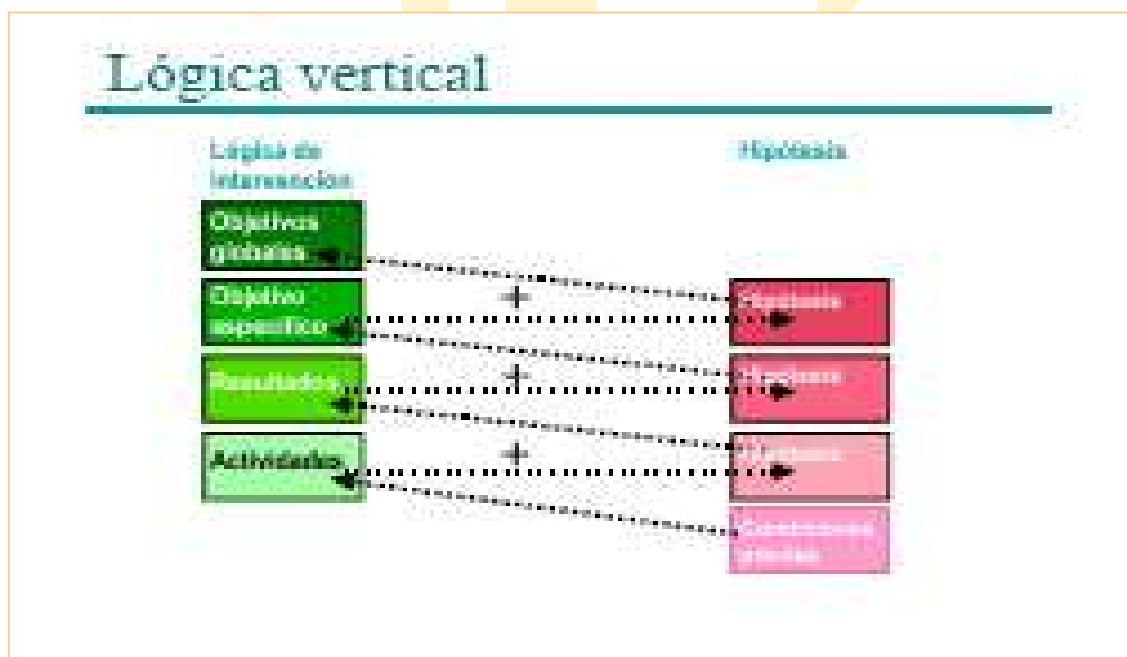
LAS HIPÓTESIS DE INTERVENCIÓN: Las hipótesis se sitúan en la cuarta columna del Marco Lógico.

Son factores externos que influyen en la ejecución del proyecto y su sostenibilidad pero que escapan a su control. Son condiciones, sin embargo, que deben cumplirse para que el proyecto tenga éxito.

Las hipótesis se determinan según las actividades, los resultados, el objetivo específico y la consideración y el respeto de las condiciones previas y de las medidas complementarias por parte del gobierno.

La lógica vertical del marco lógico, o sea el vínculo entre la columna 1 y 4 funciona así:

- Si se cumplen las condiciones previas las actividades arrancarán
- Si se ejecutan las actividades y se concretan las hipótesis se alcanzarán los resultados
- Si se alcanzan los resultados y se concretizan las hipótesis en este nivel, se alcanza el objetivo específico
- Si se alcanza el OE y se concretan las hipótesis a este nivel el proyecto contribuye al logro de los objetivos globales.



(Manual de Gestión...2001)

2.2. ACTIVIDADES, PRODUCTOS Y PLAZOS DE EJECUCION

RESULTADOS: Cuando realizamos el árbol de objetivos, podemos determinar cuáles serán los resultados, pues son aquellos que conducen directamente al logro del OE.

Los resultados del proyecto se asimilan a los **productos del mismo**: lo que se obtiene al finalizar las actividades (Ferrero, 2005).

Se formulan también como participios.

ACTIVIDADES: De nuevo en el árbol, las actividades serán aquellos objetivos que según la lógica medio-fin, nos llevan a lograr los resultados.

En la matriz deben aparecer sólo las actividades, dejando para el cronograma las tareas.

Se formulan como infinitivos (acciones)

Una vez hemos finalizado con la fase de identificación, hemos comentado que entramos de lleno en la **fase de programación del EML**.

En esta fase, comenzaremos por la programación de actividades mediante un **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**.

El cronograma o calendario de actividades es una herramienta metodológica que nos presenta las actividades en su secuencia temporal lógica. Sirve de base para distribuir las responsabilidades de gestión de cada una de las partes.

Para su elaboración suele emplearse un gráfico (Gantt Chart en inglés)



(Manual gestión...2001)

3. ELABORACION DEL PRESUPUESTO

La preparación de un presupuesto no presenta grandes problemas conceptuales pero, en cambio, exige de un conocimiento detallado de todos los procesos de elaboración del proyecto.

Las dificultades prácticas son, a menudo, grandes, ya que es preciso tener en cuenta muchos elementos variables, como por ejemplo, las oscilaciones de los precios entre la fase de presupuesto y la ejecución del proyecto, o las fluctuaciones de las monedas de los países en que se implementará el proyecto.

Es muy importante contar con un presupuesto realista tener cuidado con las dificultades que se derivan de errores cometidos en los cálculos realizados.

Para poder realizar un presupuesto realista y útil será necesario haber realizado unas **tareas previas**:

- identificación de la intervención de desarrollo,
- disponer de una lógica de intervención,
- haber diseñado en detalle las actividades.

El presupuesto se realiza en la última fase de formulación del proyecto, y en el figurarán de forma detallada los insumos que se ha previsto que consuma la intervención y las fuentes de financiación del coste de dichos insumos.

Para definir lo que es un presupuesto podríamos decir que es la traducción monetaria de los medios humanos y materiales de que se dispondrá para conseguir los objetivos previamente fijados en el proyecto.

Entre los **finés de la elaboración de un presupuesto** están: la previsión y la planificación, la organización, la coordinación y dirección y el control.

Mediante el presupuesto **se pretende prever y planear** para realizar una adecuada gestión de los recursos; organizar correctamente la intervención; coordinar y dirigir a las distintas secciones que integran la organización; y controlar si la planificación se está cumpliendo y los objetivos se podrán llegar a realizar.

Es importante indicar que el presupuesto hace referencia tanto a los recursos necesarios para realizar la actividad como a las fuentes de financiación de estos recursos necesarios. De esta forma, se trabaja el presupuesto por actividades y el presupuesto por cofinanciadores.

Para elaborar el presupuesto, se detallarán las actividades del proyecto y se desglosarán según los recursos materiales y de personal necesarios para la ejecución de cada una. A través de la expresión de los costes de cada uno de esos recursos necesarios y por adición, llegaremos a averiguar el coste que supone cada una de las actividades.

De lo que se trata, por tanto, es de precisar cuáles son los recursos necesarios para la ejecución de cada una de las actividades programadas. La suma de todos los costes de todas las actividades será el monto total del presupuesto.

Una vez tenemos elaborado el presupuesto por actividades deberemos descomponerlo por partidas, distinguiendo que conceptos corresponden a cada una, y por financiadores de acuerdo con la tabla siguiente:

CONCEPTOS		Aporte de la Generalitat	Otras aportaciones públicas	Aportación de la entidad solicitante	Otras aportaciones privadas	COSTE TOTAL
A.1	Material y suministros fungibles (excluidos costes indirectos)					
A.2	Arrendamiento y transporte de equipos					
A.3	Gastos de publicidad					
A.4	Gastos de personal, incluidos viajes, estancias y dietas					
A.5	Evaluación final del proyecto					
B.1	Gastos indirectos					
TOTAL GENERAL DE COSTES						

4. REVISION DE ASPECTOS CRITICOS EN LA PLANIFICACION DE PROYECTOS

Consideramos como **Aspectos críticos en la Planificación**, debido a la importancia y relevancia que tienen, pero sin embargo al escaso interés que reciben normalmente a la hora de Planificar proyectos, tanto:

- **La Sostenibilidad**
- **El Plan Operativo**

SOSTENIBILIDAD

La Sostenibilidad es el último de los aspectos que se tratarán cuando se formula un proyecto, ya que en este momento hemos:

- Realizado una identificación de las principales necesidades del grupo beneficiario.
- Fijado los resultados y objetivos a alcanzar.
- Definidos los principales componentes que integran el proyecto que se pretende poner en marcha.
- Descritas las actividades que se han de llevar a cabo
- Previstos los recursos necesarios y los plazos de ejecución
- Diseñados los presupuestos en los que se recogen las necesidades financieras del proyecto.

Llegados a este punto lo que nos falta es pronunciarnos sobre la Sostenibilidad: Un aspecto crítico y relevante en la planificación de proyectos, que nos obligará a reflexionar y tener en cuenta el “**¿Qué ocurrirá con el proyecto cuando haya cesado el apoyo externo?**”.

Recordemos que un proyecto puede ser viable (ya que se dan todas las condiciones necesarias para su ejecución) pero no Sostenible al desaparecer los efectos positivos del mismo una vez haya finalizado el apoyo dado por financiadores externos.

En este momento, lo que pretendemos es localizar aquellos factores que pueden entorpecer la continuidad del mismo una vez cese el apoyo externo y de este modo garantizar que el proyecto no va a encontrar dificultades en su ejecución posterior, una vez que haya cesado el apoyo externo.

La Sostenibilidad se está convirtiendo en un elemento fundamental en los proyectos dado que muchas de las entidades financiadores están abandonando

los planteamientos más asistencialistas y de corto plazo, sustituyéndolos por intervenciones que conduzcan a mejoras duraderas y con una perspectiva a largo plazo.

Las dimensiones a considerar a la hora de realizar un Análisis de la Sostenibilidad son las siguientes:

- **POLÍTICAS DE APOYO**
 - ¿Es previsible que la alternativa elegida siga siendo prioritaria para las autoridades una vez cese el apoyo externo?
 - ¿Cuál será la actitud de las instituciones frente a ella?
 - ¿Qué apoyo se espera recibir de otras entidades?
 - ¿Tiene la organización experiencia y capacidad para continuar el proyecto?
 - ¿Son acordes las inversiones necesarias para garantizar su sostenimiento con la capacidad de ejecución de la entidad?
 - ¿Estará preparada la entidad para dar continuidad al proyecto?
- **CAPACIDAD DE LA ENTIDAD**
- **ACTORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS**
 - F- ¿Se prevé disponer de fondos suficientes para asegurar dicha continuidad?
 - ¿Se justifica el mantenimiento de los beneficios del proyecto desde el punto de vista económico?
 - ¿Está asegurado el acceso a la tecnología apropiada que se va a utilizar en el proyecto, una vez finalice el mismo?
- **TECNOLOGÍA**
- **SOCIAL**
 - ¿El proyecto seguirá siendo compatible con la identidad política (relaciones internas de poder), social (valores, organización), cultural y religiosa de los beneficiarios o se prevén cambios que puedan cuestionar su continuidad
- **AMBIENTAL**
 - ¿Qué efectos produce la alternativa sobre el medio ambiente?

PLAN OPERATIVO

Una vez que ya hemos identificado los problemas, necesidades o deseos del grupo beneficiario cuyas condiciones de vida se quiere mejorar y se han establecido los elementos básicos del proyecto en la Matriz Planificación, **tenemos que abordar el proceso de ejecución: ¿cómo se va a hacer?**.

En esta parte del documento se trata de describir claramente cómo se tiene previsto llevar a cabo el proyecto haciendo hincapié en la organización, los métodos y los procedimientos necesarios para asegurar la consecución de los resultados y el logro de los objetivos.

Las tres preguntas básicas a las que se debe dar respuesta son:

- ¿Cómo se va a ejecutar el proyecto?
- ¿Cómo se va a organizar?
- ¿Qué procedimientos se van a emplear?

Se trata ahora de diseñar un **sencillo Plan en el que se detalle cómo se va a alcanzar cada uno de los Resultados que hemos descrito** y que forman parte de nuestro proyecto.

Se trata, en definitiva, de detallar cada uno de los Resultados de forma tal que se de una visión clara de cómo lo vamos a desarrollar.

Dentro del Plan Operativo del proyecto tiene una especial importancia lo que hace referencia al **Seguimiento** del mismo.

El Seguimiento se define como un proceso continuo de recogida, tratamiento e interpretación de datos para poder de esta forma valorar la marcha del proyecto y detectar las posibles desviaciones o anomalías que se puedan estar produciendo. El Seguimiento va a permitir introducir los cambios necesarios para garantizar la consecución de los resultados inicialmente previstos.

En el Plan Operativo se ha de describir también cómo se realizará el seguimiento, además de aclarar cuál es su papel dentro de la ejecución y quién será el responsable del mismo.

El Seguimiento se define como un proceso continuo de recogida, tratamiento e interpretación de datos para poder de esta forma valorar la marcha del proyecto y detectar las posibles desviaciones o anomalías que se puedan estar produciendo. El seguimiento va a permitir introducir los cambios necesarios para garantizar la consecución de los resultados inicialmente previstos.

5. EVALUACION DEL PRESUPUESTO

La evaluación pretende proporcionar un análisis completo de los efectos y la utilidad del proyecto.

Los cinco puntos que hay que tener en cuenta para evaluar son los siguientes:

- a) **EFICIENCIA:** Hace referencia al análisis de los resultados en relación con el esfuerzo realizado (costes por unidad).
- b) **EFICACIA:** ¿Se ha alcanzado el Objetivo específico? (número de beneficiarios atendidos, comprensión de los cursos, etc)
- c) **IMPACTO:** Consecuencias del proyecto positivas o negativas en la sociedad (reducción de enfermedades, incremento de capacidades, etc)
- d) **PERTINENCIA:** En qué medida se justifica el proyecto con respecto a las prioridades de desarrollo locales y nacionales (en qué grado las personas o autoridades consideran importante el proyecto)
- e) **VIABILIDAD:** En qué medida los efectos continuaran una vez el proyecto se deje en manos de los beneficiarios, sin ayuda externa (¿tiene la población recursos? ¿está motivada?)

La evaluación presenta las siguientes **clases**:

Según el momento en que se realiza la evaluación, existen evaluaciones:

- Previas
- Simultáneas
- Finales
- Ex post

Según los agentes:

- Interna
- Externa
- Mixta
- Participativa

Algunos **métodos para realizar la evaluación** serán los siguientes:

- Encuesta formal
- Observación participante
- Medición directa

Además de estos, los **métodos de más bajo coste** serán:

- Las entrevistas con informantes clave
- Entrevistas de grupo
- Entrevistas al grupo focal

- Observación directa
- Encuesta informal.

Antes de proceder a la evaluación procederemos a realizar una ficha TOR para la evaluación del proyecto que contendrá los siguientes:

- Justificación
- Objetivo
- Clientes-involucrados
- Agentes
- Enfoque-modelo
- Herramientas-metodologías
- Variables-categorías
- Cronograma
- Recursos
- Presupuesto

(Kalida-de-A, 2007)

Si hay algo que debemos tener en cuenta en la evaluación es el que debemos evaluar con enfoque de género (ver los tipos de relaciones entre hombres, entre mujeres y de estos entre sí) analizaremos pues, cómo el proyecto afecta a la vida de las mujeres, a las jerarquías existentes entre hombres y mujeres, etc.

alrea
CONSULTORES

6. GESTION DE PROYECTOS

Apartado en el que se recogen todos los aspectos relativos a la ejecución del proyecto.

6.1. FASES DE UN PROYECTO

La vida de todo proyecto pasa por una serie de etapas desde que se concibe hasta que se logran los resultados previstos. Al conjunto de estas etapas se denomina ciclo del proyecto.

El siguiente esquema permite visualizar la secuencia de cada una de las etapas:



PROGRAMACIÓN

Se establece el marco general de la intervención en una zona geográfica o para un colectivo determinado. Estas líneas generales se concretarán mediante la puesta en marcha de proyectos específicos.

Consiste en el diseño de la política de intervención que desea seguir una organización. Son elementos característicos de esta etapa la definición de un sector de trabajo, un estilo de trabajo o la definición de unos objetivos genéricos a medio o largo plazo.

Normalmente nos encontramos con otras cuestiones que definen nuestra programación y que nos sirven de guía a la hora de dar coherencia al conjunto de los proyectos que pondremos en marcha. Un ejemplo de esto puede ser la existencia de un Documento Estrategia País en el que aparecen las prioridades sectoriales y geográficas que un financiador establece para un país en concreto.

IDENTIFICACIÓN

Una vez que nos “hemos situado” en el marco que vamos a trabajar, es decir, en la zona elegida en función de la fase anterior, analizaremos los problemas, necesidades y los intereses de las partes interesadas. Se identifican y se examinan las ideas de proyectos y las demás operaciones a profundizar eventualmente.

Se pueden realizar estudios sectoriales, temáticos o de “prefactibilidad” de un proyecto para identificar, seleccionar o examinar las ideas específicas, y definir cuáles son los estudios suplementarios posiblemente necesarios para la formulación de una intervención.

De esta fase resulta una decisión de estudiar con más detalla o no la/las opción (s) elaborada(s).

INSTRUCCIÓN *(Diseño-Preparación-Formulación)*

Se examinan todos los aspectos importantes de la idea del proyecto teniendo en cuenta:

- Los puntos de vista de beneficiarios y demás partes interesadas, quienes deberán participar de forma activa en la descripción detallada de la idea del proyecto.
- La programación – documentos – prioridades sectoriales y geográficas que en el primer punto habíamos establecidos.
- La Pertinencia de la idea de proyecto en cuanto a los problemas y su Factibilidad han de ser cuestiones claves a estudiar.

Durante esta fase, se tendrían que producir Planes de Trabajo detallados, incluyendo un Marco Lógico con indicadores de resultados e indicadores de impacto, calendarios de actividades y de recursos. De todo esto resulta una decisión de proponer o no una financiación para el proyecto.

FINANCIACIÓN

Se completa la propuesta de financiación y se presenta con el objetivo que la entidad financiera apruebe nuestra intervención.

EJECUCIÓN

Los recursos convenidos se utilizan para alcanzar el objetivo específico (los grupos meta reciben los beneficios previstos) y los objetivos globales.

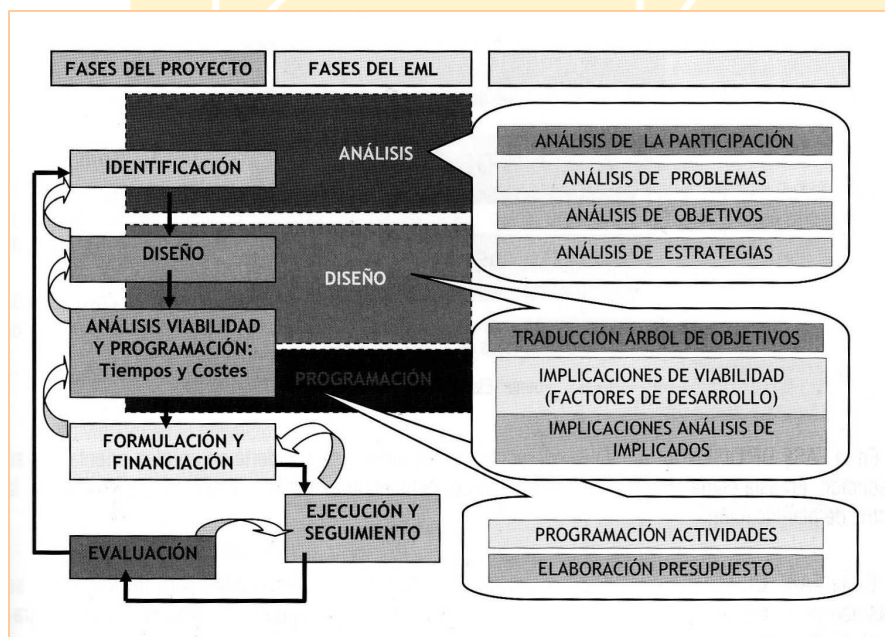
Esta fase suele implicar contratos de estudios, de asistencia técnica, de servicios o de suministros. Se monitorea el avance real del proyecto para que se pueda adaptar el proyecto a los cambios contextuales. A finales de la ejecución, se decide extender o terminar el proyecto.

EVALUACIÓN

La Evaluación es “una función que consiste en la apreciación, cuanto más sistemática y objetiva, de un proyecto en curso o terminado, de un programa o de un conjunto de líneas de acción, su diseño, su ejecución y su resultado.

Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficacia la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad.

Una evaluación tendría que proporcionar informaciones fiables y útiles que permitan integrar las enseñanzas de los mecanismos de toma de decisiones tanto de los países asociados como de los donantes.



En este esquema podemos observar como el Enfoque de Marco Lógico es una herramienta que nos permite elaborar proyectos y que se enmarca en distintas fases de la Gestión del Ciclo del Proyecto que acaban de ser expuestas (Ferrero, 2005)

PRINCIPIOS MAYORES DE LA GESTIÓN DEL CICLO DE PROYECTO

En la práctica, la duración y la importancia de cada fase varían según los proyectos. No obstante, la metodología permanece igual para todos los proyectos.

Los principios esenciales de la GCP son los siguientes:

- Aplicar el Método del Marco Lógico para analizar los problemas, y obtener una solución válida: por ejemplo, en el diseño de un proyecto.
- Producir el o los *documentos claves de buena calidad* con respecto a cada fase para facilitar la toma de decisiones estructuradas y fundamentales.
- Favorecer que se consulten e impliquen a las principales partes interesadas desde el principio.
- Formular y focalizar el objetivo específico de manera precisa en los beneficios sostenibles para el/los grupos(s) meta(s).
- Incorporar los mayores aspectos de calidad al diseño desde el principio.



6.2. GESTION AVANZADA DE PROYECTOS

ALGUNOS PRINCIPIOS SOBRE LA GESTIÓN:

- La GESTIÓN un proyecto social en toda su complejidad es un proceso a nivel global, igual lo es en el desarrollo de cada uno de sus momentos, fases, etapas o pasos a seguir...
- La Gestión de un proyecto social, no sólo en su etapa de formulación, sino en el transcurso de todos los quehaceres relacionados requiere necesariamente de una Actitud Emprendedora de Calidad...
- La Gestión de un proyecto social es un proceso eminentemente constructivo que se basa en la creatividad y la iniciativa de todas las personas relacionadas...
- La Gestión de un proyecto social es un proceso esencialmente de carácter colectivo, donde no se trata de sumar aportes, sino de convertir el aporte del colectivo en algo cualitativamente muy superior a la simple suma de los aportes personales.
- La Gestión de un proyecto social es definitivamente una oportunidad de aprendizaje, ya que integra muchos componentes que nos invitan a la reflexión y la construcción creativa de alternativas de solución, de experiencias nuevas y por ende, de conciencia...
- Todo proceso de Gestión de un proyecto es único, las oportunidades de aprendizaje dentro de su ámbito no están dadas, sino se construyen entre todas/os y los participantes...
- Al identificarnos con el proyecto, como sea, y en conjunto, construiremos las alternativas para la superación de las dificultades a encontrar en el camino...
- Al orientar la Gestión de un proyecto social hacia el APRENDIZAJE de todas las personas involucradas, estamos garantizando mayor sostenibilidad a nivel de procesos y productos...
- La Gestión compartida de un proyecto social hace su VIVENCIA más integral y por ende, permite VIVIR el aprender, es SER (disfrutando del camino...).
- Gestionar un proyecto social requiere de una Cultura de Calidad: trabajo consciente, trabajo orientado, trabajo valorado críticamente, trabajo con identidad, trabajo con una voluntad de superación permanente...

CUATRO CONDICIONES A TENER EN CUENTA EN LA GESTIÓN:

- A. Liderazgo
- B. Toma de decisiones
- C. Agenda
- D. Coordinación inter-asociativa

A. EL LIDERAZGO es un medio y su tarea fundamental es crear energías y visión humana. El liderazgo eficaz no depende del carisma, que en realidad llega a ser la ruina de los líderes pues los hace inflexibles, convencidos de su propia infabilidad, incapaces de cambiar.

El fundamento del Liderazgo está en reflexionar acerca de la misión de la organización: definirla y establecerla en forma clara y visible, en fijar las metas, las prioridades y en fijar y mantener los estándares.

El Líder existe porque tiene seguidores, por eso debe dar el ejemplo, ganarse la confianza y ver al liderazgo como una responsabilidad, más que como un privilegio (cuando las cosas salen más, no culpa a los demás).

El Líder eficaz sabe que es el máximo responsable y por eso no teme la fuerza que puedan tener asociados o subordinados, pues asume como propios sus fracasos, pero suma sus triunfos. Se rodea y asocia con gente capaz e independiente.

La acusación más grave que puede recibir un líder eficaz es que la organización se derrumba si él la abandona o muere.

En relación con el carácter:

- La Honestidad y la Integridad son la mejor política
- No actuar nunca por despecho o por venganza
- Tener valorar para escuchar las críticas injutas.

En relación con el esfuerzo:

- Ser decidido
- Conducir dejándose llevar
- Fomentar la innovación
- Fomentar el trabajo en equipo y la cohesión grupal.

B. TOMA DE DECISIONES en la gestión política, institucional o comunitaria, se aprende cómo tomar decisiones, pero no qué decisiones hay que tomar. La Decisión es normalmente negociación. Negocia bien quien se prepara bien, quien negocia cuando todo parece ir bien, quien no se decide en la primera ronda de negociaciones, y quién –una vez decidido qué quiere- salta rápidamente a la posición deseada y desde ahí hace pocas concesiones.

C. AGENDA es el conjunto de problemas, temas o cuestiones que son materia de decisión por parte de un actor.

- **AGENDA SISTÉMICA:** Es el conjunto de problemas percibidos por los distintos actores del sistema social, económico, político, etc... que están implicados en la ejecución del proyecto.
- **AGENDA DE GESTIÓN:** es el conjunto de problemas de equipo, relativos a la gestión de su ciclo: La formulación de políticas, la adopción de decisiones, la implementación de programas y acciones y la evaluación de procesos, productos, resultados e impactos.

Proceso para establecer una Agenda:

1. Determinación de objetivos
2. Identificación, definición y análisis de problemas (causas y consecuencias)
3. Priorización de objetivos y problemas.

D. COORDINACIÓN INTER-ASOCIATIVA.

Vivimos en un mundo cada vez más interconectado, en el que los acontecimientos abarcan a todo el planeta y las necesidades de un continente afectan directamente a los otros, en el que los problemas están profundamente interrelacionados.

Nadie duda de que la mayor parte de los problemas de nuestro tiempo no tienen una solución aislada y que, por el contrario, es preciso “pensar globalmente” aunque luego se actúe localmente y también se hace necesario buscar respuestas integrales que promuevan cambios y transformaciones profundas.

La coordinación, la unión de voluntades, el agrupamiento de fuerzas, tiene ahora una mayor importancia y puede ser más posible que en cualquier otro momento histórico.

Sin embargo, encontramos una elevada des-coordinación y des-conocimiento en el trabajo que realizamos las organizaciones en un mismo lugar, en un mismo sector, en una misma estrategia...

Podríamos aislar las siguientes causas como explicativas de lo que ocurre:

- Desconocimiento o en otros muchos casos, este desconocimiento es superficial y nada significativo.
- Existencia de prejuicios mutuos, a menudo fruto del desconocimiento o la presunción de que nuestra asociación es más auténtica...

- Diferencias significativas en cuanto al análisis e interpretación de la realidad o del tema que tratan, o respecto a las metodologías que siguen en su trabajo.
- Búsqueda de protagonismo,...
- Competitividad por lograr mayores subvenciones...

Este conjunto de circunstancias hace que, a menudo, no se aprecie suficientemente, entre el conjunto de los/las miembros de las asociaciones, la importancia de la Coordinación, lo que ésta puede significar para cada asociación en la mejora real de su funcionamiento interno, en su capacidad de actuar y su proyección social. Y al no partir de esa motivación previa, la coordinación es débil y poco eficaz.

VENTAJAS DE LA COORDINACIÓN INTER-ASOCIATIVA

- **Potencialidad de la coordinación inter-asociativa:** Reside básicamente en el agrupamiento de fuerzas, lo que a su vez permitirá que exista una voz como Movimientos sociales – Organizaciones sociales que implica una incidencia social de sus mensajes mayores y de mayor relevancia.
- **Creación de redes más amplias, más estructuradas y consolidadas,** generando así un marco más atractivo y mayores posibilidades de participación de las personas.
- **Que se actúe con mayor eficacia,** dado que los desafíos con los que nos enfrentamos son amplios y complejos, exigen una intervención integral que abarque el conjunto de los factores que influye e interactúan sobre una problemática determinada, y al actuar en solitario, con un enfoque puramente local nos puede hacer perder perspectiva.
- **Creación de mayores posibilidades de aprendizaje a través del conocimiento e intercambio de experiencias con otras asociaciones.**
- **Que se generen mayores posibilidades de acceso a recursos,** por una parte, porque el compartir recursos se economizan y rentabilizan mucho más.

6.3. GESTION DE LA CALIDAD DE PROYECTOS

FACTORES DE CALIDAD QUE GARANTIZAN LOS BENEFICIOS DEL PROYECTO A LARGO PLAZO:

La Calidad es un principio que debe estar presente durante todo el ciclo de proyecto desde la Planificación.

APROPIACIÓN POR LOS BENEFICIARIOS:

- ¿Cómo se comprueba el apoyo de todos los grupos meta, incluyendo a mujeres y hombres, al proyecto?
- ¿Cómo se lo /los implicará/ consultará activamente en la preparación y ejecución del proyecto?
- ¿Hasta qué punto están de acuerdo con los objetivos del proyecto y se comprometen a alcanzarlos?

POLÍTICAS DE APOYO:

- ¿Estableció el gobierno un política sectorial apropiada y completa?
- ¿Cómo se comprueba que las autoridades responsables facilitarán el apoyo suficiente para instaurar las políticas de apoyo y la asignación de los recursos (humanos, financieros, materiales) necesarios durante y después de la ejecución?

TECNOLOGÍAS APROPIADAS:

- ¿Cómo se comprueba que las tecnologías elegidas puedan utilizarse a costes razonables, en las condiciones locales y con las capacidades locales, durante y después de la ejecución?

ASPECTOS SOCIO-CULTURALES:

- ¿El proyecto tiene en cuenta las normas y actitudes socio-culturales locales, incluso la de las poblaciones autóctonas?
- ¿El proyecto favorece una distribución más equitativa del acceso y los beneficios?

IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES:

- ¿Se adoptaron las medidas suficientes para garantizar que el proyecto responda a las necesidades e intereses de las mujeres y hombres y permitiera el acceso sostenible y equitativo de las mujeres y los hombres a los servicios e infraestructuras, y por lo tanto, contribuyera a reducir las desigualdades a largo plazo?

PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE:

- ¿Se identificaron de manera adecuada los efectos negativos sobre el medio ambiente que resultan de la utilización de las infraestructuras y de los servicios del proyecto?
- ¿Se adoptaron algunas medidas para reducir los posibles efectos perjudiciales durante y después de la ejecución del proyecto?

CAPACIDADES INSTITUCIONALES

- ¿Cómo se comprueba que las autoridades reejecución que se encargarán de la gestión del proyecto de manera eficaz dispongan de las capacidades y recursos (humanos y financieros) necesarios, y puedan suministrar los servicios a largo plazo?
- Si las capacidades son insuficientes, cuáles son las medidas previstas para desarrollarlas durante la ejecución?

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y ECONÓMICA

- ¿Cómo se comprueba que los beneficios del proyecto justifican los costes implicados, y que el proyecto constituye el medio más sostenible en respuesta a las necesidades de los grupos meta, mujeres y hombres?

CALIDAD TAMBIÉN IMPLICA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD:

Una adecuada y oportuna capacidad de conjugar estas variables permitirá un trabajo de Calidad:

EFICACIA: Es el criterio administrativo que señala la capacidad o potencialidad para alcanzar determinados resultados. Es la preocupación constante por alcanzar objetivos.

EFICIENCIA: Es el criterio administrativo que revela la capacidad de producir lo máximo con el mínimo de recursos, energía y tiempo. La eficiencia en las organizaciones se mide a través de la productividad, o sea la relación entre lo producido y los recursos utilizados para dicha producción.

EFECTIVIDAD: Es el criterio administrativo de desempeño que mide la capacidad de producir la solución o respuesta deseada por los participantes que solucione un problema y de mantener esta solución en el tiempo.

BIBLIOGRAFIA

IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS PARA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO.

Gestión del ciclo del proyecto y enfoque de marco lógico
Ed. Gabriel Ferrero y de Ioma-Osorio (2005)

GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES.

R. Rodríguez Pérez y H. Van de Velde (2005).
Ed. CURN/CICAP, Nicaragua.

LOS PROYECTOS SOCIALES: DE LA CERTEZA OMNIPOTENTE AL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

R. Martínez Noguera (1998)
Ed. CEPAL – Naciones Unidas.

MANUAL DEL CICLO DEL PROYECTO. UE (2001)

MANUAL DE AYUDA PARA LA GESTIÓN DE ENTIDADES NO LUCRATIVAS

Fundación Luís Vives
Ed. Obra Social Caja Madrid.

MANUAL DE AYUDA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

Fundación Luís Vives
Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales