

Gestión por proyectos aplicada al sector socio-cultural

(Versión Preliminar)

Autor: Magíster Gerardo D. Neugovsen

INDICE

- Introducción
- Capítulo 1 La teoría de la gestión por proyectos
 - 1.1 ¿Qué es un proyecto?
 - Caso 1
 - 1.2 ¿Para qué sirve un proyecto? – Pensamiento sistémico
 - 1.3 ¿Cuáles son las fortalezas de los proyectos? Crear certidumbre en la incertidumbre
 - 1.4 Ciclo de vida de un proyecto – introducción
 - 1.5 Ventajas de la gestión por proyectos
 - 1.6 Otras fuentes de información: las emociones
 - 1.7 Intuición y sentido común
 - 1.8 Actitud frente a la adversidad y situaciones oportunidad
- Capítulo 2 - Gestión por proyectos
 - 2.1 Factores críticos del éxito de los proyectos
 - 2.2 ¿Qué requisitos debe cumplir un proyecto?
 - 2.3 Pensamiento proyectual
 - 2.4 Rentabilidad, crecimiento y continuidad
- Capítulo 3: Los elementos de los proyectos
 - 3.1 Ciclo de vida
 - 3.2 Gestión del proyecto
 - 3.3 Los Indicadores
 - 3.4 Diseñar previendo las evaluaciones
 - 3.5 Las fases de un proyecto
 - 3.6 ¿Por qué la división en fases?
- Caso de aplicación en proyecto sociocultural – Primera parte
 - 3.7 Elaborando un proyecto – Primera fase o inicial
 - 3.8 El diagnóstico
- Caso de aplicación en proyecto sociocultural – segunda parte
 - 3.9 ¿Qué clase de investigación? El foco puesto en los destinatarios
 - 3.10 ¿Cómo se relevan e interpretan los datos para una investigación?
- Caso de aplicación en proyecto sociocultural – tercera parte
 - 3.11 Punte de partida: análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades
 - 3.12 El guión de nuestro proyecto
 - 3.13 Recabando información
- Caso de aplicación en proyecto sociocultural – cuarta parte
 - 3.14 Evaluación y uso de los resultados
- Caso de aplicación en proyecto sociocultural – quinta parte
 - 3.15 ¿Cómo podemos utilizar estos datos?
 - 3.16 ¿Qué nos dicen los resultados?
- Caso de aplicación en proyecto sociocultural – sexta parte
 - 3.17 Para la elaboración de un informe inicial – recomendaciones
- Caso de aplicación en proyecto sociocultural – séptima parte
 - 3.18 Segunda fase: Preparatoria
 - 3.19 Preparación del proyecto
 - 3.20 Presupuesto
- Caso de aplicación en proyecto sociocultural – octava parte
 - 3.21 Tercera fase: Diseño
 - 3.22 Planificación y programación
 - 3.23 Herramientas de gestión de proyectos
 - 3.24 EDT
 - 3.25 Matriz de responsabilidades
 - 3.26 Diagrama de red
 - 3.27 Diagrama Gantt
- Caso de aplicación en proyecto sociocultural – novena parte
 - 3.28 Cuarta fase. Realización
 - 3.29 Cronogramas de avance
 - 3.30 Quinta fase: Evaluación y seguimiento
 - 3.31 ¿Qué es evaluar?
 - 3.32 Tipos de evaluación
 - Síntesis
 - Proyecto propio

Introducción

"El problema de nuestros tiempos es que el futuro no va a ser igual que el pasado."

P. Valery

¿Qué hace que la gestión por proyectos sea una herramienta tan generalizada y utilizada en prácticamente todos los campos de la actividad humana? ¿Cuáles son los componentes clave que deben ser tenidos en cuenta para poder extraer el máximo beneficio? ¿Cómo aplicamos esta herramienta al campo de la gestión socio-cultural?

Nuestra primera exploración será responder a la pregunta: ¿qué es un proyecto?

Como veremos seguidamente, son muchas las definiciones que se utilizan cuando queremos describir un proyecto. En primera instancia, nos interesa saber cuales son sus ideas personales al respecto.

"Las definiciones ajenas son limitadas. Es fundamental trabajar con su propia definición."

Peter Senge, autor de "La Quinta Disciplina".

Es importante que Ud. elabore sus propias definiciones para luego confrontarlas con las definiciones más habituales. De este modo podrá evaluar sus conocimientos y enriquecer sus ideas con otras visiones.

¿Cómo definiría Usted un proyecto?

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Una vez reflexionado este concepto, analizaremos algunas definiciones comúnmente aceptadas y que le permitirán verificar su propio análisis.

Capítulo 1 Teoría de la gestión por proyectos

1.1 ¿Qué es un proyecto?

Una rápida búsqueda del concepto de proyectos en Internet arroja los siguientes resultados (traducciones libres del idioma inglés). Si bien todas las definiciones provienen de otros campos diferentes que el sociocultural, todos tienen elementos en común que se reiteran. Analizaremos las diferencias, que destacaremos:

- *Un proyecto es un emprendimiento temporario que tiene como fin crear un producto o servicio único. Temporal significa que el proyecto tiene un comienzo y un final. Único significa que los resultados finales del proyecto son diferentes de otras funciones que se realizan en la organización.*
wikipedia.org/wiki/Project

Destacamos:

- crear un producto o servicio único
- tiene un comienzo y un final
- *Es una estructura que permite completar un (grupo de) servicios o productos. Un proyecto tiene una fecha específica de inicio y de finalización, objetivos específicos y recursos asignados para realizar las tareas. El responsable del proyecto tiene total responsabilidad y autoridad sobre el proyecto.*
www.tenstep.com/open/miscpages/90.1Glossary.htm

Destacamos:

- Estructura
- Objetivos específicos
- Tareas
- Responsable de proyecto
- *Es un emprendimiento compuesto por un grupo de tareas o actividades y que posee un punto de partida definido y objetivos claramente definidos. Usualmente cada tarea tiene una fecha planificada de finalización y recursos asignados.*
www.webasyst.net/glossary.htm

Destacamos:

- Fecha planificada
- Recursos asignados
- *Un grupo de actividades orientadas a un objetivo general. También, la colección de información relacionada con el logro de este objetivo. Más específicamente, una red de actividades o archivos*

conteniendo una red de esas características.
www.welcom.com/content.cfm

Destacamos:

- colección de información relacionada con el logro
- red de actividades
- *Un emprendimiento que requiere esfuerzos concertados que se focaliza en el desarrollo o mantenimiento de un producto específico o de productos. Normalmente un proyecto cuenta con sus propios recursos financieros, contabilidad y esquema de entrega y finalización.*
www.sei.cmu.edu/productlines/glossary.html

Destacamos:

- esfuerzos concertados
- recursos financieros, contabilidad y esquema de entrega
- *Un emprendimiento único con un comienzo y un final, llevado adelante por personas que acuerdan lograr objetivos establecidos dentro de límites de tiempo, recursos y calidad.*
oit.osu.edu/projmanage/glossary.html
(Traducciones libres de información obtenida en Internet)

Destacamos:

- personas que acuerdan lograr objetivos.

Como se observa en un primer acercamiento, existen ciertos componentes que caracterizan a un proyecto:

- Posee un inicio y un final claramente determinados
- Implica la realización de acuerdos entre personas
- Ostenta objetivos comunes
- Precisa de la asignación de recursos de diversa índole
- Se compone de actividades y tareas claramente definidas previamente
- Existen tiempos de realización pautados y evaluables
- Posee un carácter único y diferente a otras actividades de la organización
- Se basa en estándares de calidad conocidos
- Implica una cuidadosa planificación de todos los componentes involucrados
- Otros

A los fines prácticos, en nuestro curso, nos orientaremos por la siguiente definición:

“Un proyecto es un intento por lograr un objetivo específico mediante un grupo único de tareas interrelacionadas y la utilización efectiva de los recursos. Tiene un propósito bien definido, expresado en términos de alcance, programa y

(Compare esta definición con la formulada en la primer pregunta).

Caso 1

Alberto reside en la ciudad de Malargüe, provincia de Mendoza. Su pasión siempre fue la música y su sueño fue poder crear un sello discográfico que se dedique sólo al tipo de música que a él le gusta. Sabe que en la región de Cuyo existen diversas bandas musicales que se dedican a interpretar ese

Identifique las principales acciones que han realizado estas dos personas y extraiga conclusiones.

1.2 ¿Para qué sirve un proyecto? - Pensamiento sistémico

“Hay quienes hacen que las cosas ocurran, hay quienes dejan que las cosas ocurran y hay quienes preguntan qué ocurrió...”

En el contexto de nuestro material nos interesa, además de las definiciones teóricas de los temas tratados, también su aspecto práctico.

Las respuestas más comunes a este interrogante suelen ser:

- para realizar una idea
- para alcanzar un objetivo
- para modificar la realidad
- para mejorar una situación
- para introducir cambios o mejoras
- para innovar o crear algo nuevo
- (incluya su propia definición).....

De estas observaciones, podemos deducir en primera instancia que un proyecto integra dos elementos principales e inseparables: el proyecto en sí mismo y el entorno en el cual se habrá de implementar.

Analizar un proyecto considerando las vinculaciones que se establecen con el entorno nos lleva a pensar en la existencia de uno o más sistemas que interactúan de manera dinámica entre sí. Este modo de análisis se conoce como pensamiento sistémico, es decir, propone pensar a la realidad y a sus componentes como sistemas interconectados que se influyen y se modifican unos a otros de manera permanente.

La razón de ser de los proyectos, sus resultados e impactos, se vinculan con su capacidad innata de influir y transformar el entorno en el cual son implementados de acuerdo a la propia voluntad. La teoría de sistemas propone el análisis de las tramas y vinculaciones que se establecen entre las distintas componentes de un conjunto y con otros conjuntos a fin de comprender mejor estos vínculos y así poder intervenir apropiadamente. Es la resultante de estas interacciones la que finalmente determinará el sentido y orientación de las acciones y de los resultados e impactos.

El pensamiento sistémico surge a mediados del siglo XX como oposición al pensamiento científico basado en el análisis mecanicista y lineal de la realidad, dado que este no ofrece respuestas a las complejidades reinantes en los seres vivos. La visión holística (del griego Holos = entero) de la realidad actúa de modo integrador entre elementos, dinámicas, vínculos y situaciones conformando estructuras que interactúan y se influyen mutuamente. También el observador es parte de estas estructuras e influye sobre las mismas. La "realidad" es, entonces, producto de construcciones subjetivas y de los modos en que esa "realidad" es internalizada. De este modo múltiples soluciones correctas son posibles para un mismo problema, dependiendo de las diferentes visiones de las personas involucradas, surgiendo así la variedad interpretativa que se relaciona con los múltiples intereses y valores puestos en juego. La flexibilidad ofrecida por la gestión por proyectos es apta para esta multiplicidad de soluciones correctas.

Respondiendo entonces a la pregunta inicial, un proyecto sirve para establecer vínculos entre elementos, entornos y personas que conforman sistemas interactuantes, con la finalidad de lograr alcanzar objetivos y metas previstos y que habrán de impactar de manera directa e indirecta en los elementos de ese entorno

Si bien esta definición es particularmente útil a la hora de analizar el contexto de los proyectos socio-culturales como veremos a lo largo de este material, es la incertidumbre que reina en esos mismos contextos el factor que determina la utilidad de trabajar con la técnica de gestión por proyectos.

1.3 ¿Cuáles son las fortalezas de los proyectos? Crear certidumbre en la incertidumbre

En todas las eras de la humanidad **la incertidumbre** fue un factor determinante de la acción humana. El desconocimiento del futuro genera inseguridad y el ser humano buscó siempre y por diversas vías, generar certidumbre a futuro.

Seguramente la nuestra sea una de las épocas en la historia humana con mayor carga de incertidumbre acerca del futuro, signada por el cambio permanente y por transformaciones paradigmáticas que afectan los sistemas de creencias tradicionales, los modos de producción y de relación entre individuos así como los impactos generados en nuestro entorno.

Uno de los modos que el ser humano ha encontrado para hacer frente a la incertidumbre es organizar los elementos, las acciones y los tiempos de acuerdo a un plan de acción previamente determinado.

Para esto se deben tener en cuenta ciertas estructuras de interacción fundamentales que inciden en los desenlaces y que son inherentes a las situaciones en las que estaremos operando.

Desde esta perspectiva, la gestión por proyectos es un método probado de intervención en un contexto determinado con fines específicos, buscando garantizar que aquello que se ha propuesto alcanzar, sea efectivamente alcanzado. Es decir: **crear certidumbre en la incertidumbre.**

1.4 Ciclo de vida de un proyecto - introducción

Todo lo que existe a nuestro alrededor, incluyéndonos a nosotros mismos, se caracteriza por cumplir determinados ciclos de vida. Cualquier elemento, vivo o inanimado, conoce un momento de creación o nacimiento, de desarrollo, de maduración y de finalización o muerte.

Estos ciclos naturales son de vital importancia para comprender la fortaleza de los proyectos.

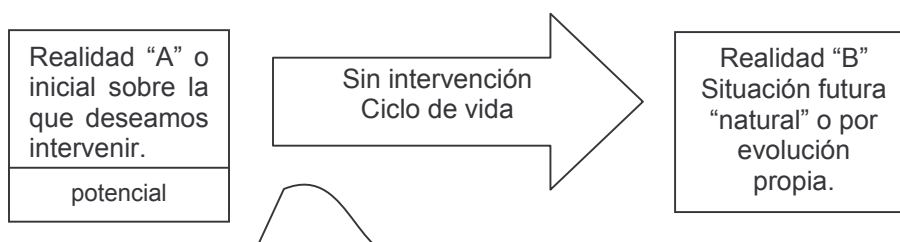
También los proyectos y los emprendimientos tienen sus propios ciclos de vida que analizaremos en el próximo capítulo. Tener en cuenta este elemento como punto de partida es vital para comprender la fortaleza de la gestión por proyectos ya que permite estimar el grado de maduración del proyectos y de sus componentes.

Ejemplo

Imaginemos que deseamos adquirir una casa. Al ingresar a la misma vemos cómo el paso del tiempo ha influido en la calidad de su mantenimiento. Paredes húmedas, pisos gastados, pintura suelta... en fin, que sin un adecuado mantenimiento, la casa tiene una tendencia natural al deterioro, causada por los años, aún si no se la utiliza. Este es su ciclo de vida, compuesto por los ciclos de vida de cada uno de los componentes.

Al querer adquirir la casa y encontrarnos este cuadro de situación, tenemos un solo modo de modificarlo: planificando una intervención que reoriente el ciclo natural de deterioro hacia una renovación total o parcial, lo cual dependerá, entre otros, de los recursos disponibles. Estaremos entonces alterando el ciclo natural de vida de los elementos que

Gráficamente podemos ilustrar esta situación de la siguiente manera:



El análisis pormenorizado de la situación inicial nos permite obtener información necesaria para conocer detalles de la realidad que nos interesa. Esta acción se denomina **diagnóstico**. De esta información pueden surgir diversas opciones:

- 1) nuevas ideas que surgen y que se desean concretar
- 2) las ideas ya existen y se conoce más acerca de la realidad donde se desean implementar
- 3) otros

En la casa de nuestro ejemplo, a partir de diagnosticar la situación inicial se desprenden dos grandes posibilidades: o bien se decide no intervenir y la situación seguirá su proceso natural (ciclo de vida), durante el cual probablemente la casa se deteriore “por el paso del tiempo”. O bien se formula una situación deseada (el trabajo de los arquitectos, por ejemplo) y se trabaja en función de lograr esas transformaciones, interviniendo sobre la realidad con un plan previamente pautado, incidiendo en el ciclo de vida natural y creando nuevos ciclos de vida. En otras palabras, el ciclo de vida natural es alterado debido a una intervención específica.

Actividad

Describa situaciones conocidas por Ud. y que reflejen lo enunciado en el párrafo anterior, es decir: situaciones en las que gracias a una intervención planificada se lograron objetivos previamente determinados. ¿Qué piensa que hubiera ocurrido en la misma situación sin la intervención por medio de un proyecto?

Una vez analizado el concepto de proyecto, la siguiente pregunta es: **¿cómo surge entonces un proyecto?**

Son múltiples los factores que pueden dar lugar a generar e implementar un proyecto. Veamos el siguiente gráfico:

Algunos factores son:

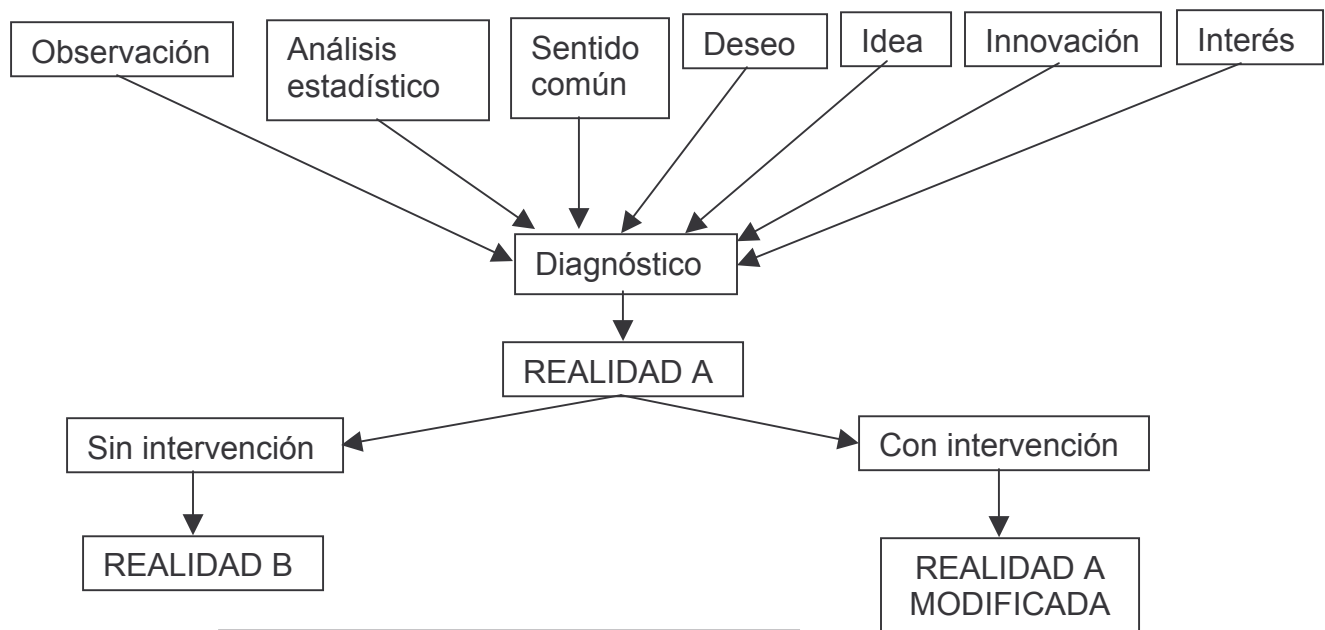


Fig. 2 Orígenes probables de un proyecto

Cualquiera que sea la causa que genera el impulso para desarrollar e implementar un proyecto, nos debería de conducir a un diagnóstico pormenorizado sobre la situación

que deseamos modificar. Acerca del tema de diagnóstico nos explayaremos en un próximo capítulo. Esencial es saber que el diagnóstico habrá de generar la información necesaria para las tomas de decisiones. Realizando un diagnóstico adecuado, conoceremos las características de aquello que deseamos modificar y que llamaremos "REALIDAD A".

Por el momento diremos que el diagnóstico es el proceso de analizar la realidad buscando descubrir vínculos, potencialidades y relaciones entre los componentes analizados para detectar elementos que sean útiles para el proyecto o que puedan estar afectando negativamente su desarrollo. Más adelante profundizaremos este concepto.

1.5 Ventajas de la gestión por proyectos

El uso sistemático de la técnica de gestión por proyectos en el campo sociocultural ofrece entre otras, las siguientes ventajas:

- Facilita la identificación de **potencialidades de desarrollo** y su aprovechamiento.
- Permite analizar la **factibilidad de los objetivos y de las metas buscados** y evita desperdiciar recursos y esfuerzos.
- Posibilita **mejorar los procesos de toma de decisiones** al optimizar los flujos de información;
- Permite **aprovechar racionalmente** el uso de los recursos al planificar su uso;
- Posibilita **hacer frente a las incertidumbres** externas e internas posibilitando un mayor control de riesgos al planificar sobre base de posibles escenarios;
- Estimula la **cohesión de los equipos** al formular objetivos y metas concretos y alcanzables generando sentimientos de seguridad, pertenencia e identidad;
- Crea las condiciones adecuadas para el **aprendizaje permanente** al ofrecer elementos de análisis y elaboración de datos para la mejora permanente;
- Limita la posibilidad de interpretaciones subjetivas y diversas por **proponer objetivos y metas claras** y alcanzables;
- **Limita la incertidumbre** manteniendo el rumbo gracias al uso de herramientas de gestión.

1.6 Otras fuentes de información: las emociones

Si bien en general los procesos de gestión organizacional son considerados procesos racionales en los cuales aparentemente intervienen o deben intervenir de manera moderada las emociones y los sentimientos, cada vez más los investigadores demuestran el protagonismo que los sentimientos tienen en dichos procesos.

"Su primer deber como líder es encargarse de su propia energía y luego ayudar a orquestar la de los demás."
Peter F. Drucker.

Autores como Goleman, de Bono, Prahalad y otros han desarrollado modelos analíticos y de formación tomando como punto de apoyo la información generada por el sistema emocional del ser humano, obteniendo resultados que impactaron directamente en el cuerpo de conocimientos de la gestión organizacional, transformando de raíz la visión de la gestión moderna de las organizaciones.

Las emociones son fuentes esenciales de información que tienen una importante influencia en las tomas de decisiones de diversa índole. Por lo cual el entrenamiento y

la “escucha” de dicha información es vital para la correcta toma de decisiones en una organización. Negar este aspecto puede resultar tan nocivo para la gestión como pretender ignorar los datos que surgen de un balance contable.

En las fases de diseño del proyecto, en las cuales la creatividad juega un papel fundamental a la hora de imaginar escenarios posibles, el contacto con las emociones y el “pensamiento divergente”, es decir el pensamiento que busca conexiones entre elementos que siguen otra lógica que la lineal y cartesiana, es fundamental para encontrar soluciones innovadoras a problemas recurrentes.

1.7 Intuición y sentido común

Importante es “escuchar” y respetar en la fase de elaboración del proyecto todas las señales que aparezcan, tanto las racionales y cuantificables así como las intuitivas y sensoriales. A veces ocurre que alguien nos presenta un proyecto francamente interesante cuyos datos objetivos son correctos, pero “algo” nos dice que tengamos cuidado, sin poder explicar bien por qué y sin que existan razones objetivas para dudar. Sin embargo, un sistema primario de alerta nos anticipa la posibilidad de problemas, sea por que la persona en cuestión no es de confiar (cosa que aún no sabemos), o por que existen peligros latentes que no podemos ver a primera vista.

En este punto es importante también el autoconocimiento para no confundir el reconocimiento de señales de peligro reales a través de la intuición con los miedos personales que toda situación novedosa puede generar.

1.8 Actitud frente a la adversidad y situaciones oportunidad

Implementar proyectos es buscar hacer fácil lo complicado; es intentar hacer posible lo que parece imposible. Esto requiere una determinada actitud frente a las dificultades y a los imprevistos.

No se trata de adoptar la postura del idealista rayano en el fanatismo que pretende lograr sus objetivos a cualquier costo, pero tampoco la del pesimista empedernido que descubre en cada esquina un motivo para la depresión y la inacción.

Las crisis y las adversidades pueden ser fuentes de crecimiento y aprendizaje si son abordadas con la actitud adecuada.

Poder ver en una dificultad su importancia como situación oportunidad para el aprendizaje y el crecimiento individual y comunitario es la actitud que permite superar la peor de las adversidades.

Sin este principio de observar a la adversidad como un aliado, la posibilidad de sucumbir ante las dificultades se incrementa. Y tal vez el peor enemigo de nuestra propia evolución no se encuentre en ningún otro lugar más que en nosotros mismos.

Aprender a analizar en primera instancia qué clase de barreras estamos creando para limitar el crecimiento, antes de depositar en el afuera los motivos de nuestras frustraciones, requiere un profundo trabajo de autoconocimiento y autovaloración.

Ya sea que se trate de entornos complejos en donde por factores burocráticos, políticos o personales nuestra tarea se ve dificultada o por factores objetivos como crisis económicas, catástrofes o enfermedades, el ser humano que logra superar estas es aquel que apoya su acción en la confianza en si mismo, contagiando esta a sus congéneres y trabajando en pos de superar esas barreras. Así se han gestado las grandes epopeyas de la humanidad, pero también las victorias sobre las pequeñas batallas cotidianas en nuestros entornos cotidianos.

La convicción, el deseo y la certidumbre que tengamos nosotros y nuestro equipo acerca de la necesidad de llevar a cabo el proyecto serán factores claves para superar cualquier barrera que se interponga en nuestro camino.

La actitud es una elección personal, motivada por un gran cúmulo de factores tales como la experiencia de vida, la educación, los éxitos y fracasos, la personalidad y más. Así como la actitud ante la adversidad se ha ido moldeando a lo largo de una vida, así también es posible pensar que la actitud a futuro puede ser transformada, permitiendo al individuo modificar actitudes y creencias.

Sintetizando, en este capítulo analizamos el método conocido como “**Gestión por proyectos**” (‘Project management’ en inglés) y sus características principales son:

- concebir a los proyectos como **procesos** que pueden ser divididos en fases claramente identificables;
- estos procesos se llevan a cabo a través de **actividades interrelacionadas** que tienen como objetivo gerenciar el proyecto;
- cada fase decanta en un **explícito momento de toma de decisión** que habilita para pasar a la fase siguiente.
- La actitud con que se aborden los desafíos y el manejo de la emocionalidad en la toma de decisiones tienen tanto peso en el éxito del proyecto como las decisiones de tipo racional.
- Dentro de un proyecto se diferencian **cuatro procesos principales** con sus respectivas actividades:
 - A - el proceso referido a los **contenidos del proyecto o producto a realizar**;
 - B - el proceso referido a la **gestión del proyecto**;
 - C - el proceso **comunicacional**;
 - D - el proceso de **toma de decisiones**.

El siguiente gráfico ilustra lo mencionado aquí¹:



Fig. 3 Principios del concepto de gestión por proyectos

En los siguientes capítulos analizaremos las fases indicadas en el gráfico anterior. Importante es observar el conjunto como una matriz en la cual interactúan de manera simultánea los procesos indicados. Sin embargo, cada uno de los procesos posee su

¹ Extraído de Projectmanagement I, Jan Verhaar, Boom, Hoorn, 1995

propia lógica y mecánica que es necesario comprender y dominar. La gestión por proyectos es una herramienta apropiada para el manejo de todas estas variables.

Capítulo 2 - Gestión por proyectos.

En las siguientes páginas analizaremos los distintos componentes que dan forma a un proyecto. Ante todo debemos diferenciar el concepto de proyecto de su gestión.

Podemos tener un proyecto, es decir, tener claros los objetivos y la metas, contar con los recursos, las personas, conocer los tiempos y las características de las tareas, y por supuesto los resultados finales, pero esto no significa que estemos en condiciones de gerenciar el proyecto adecuadamente.

Una nueva búsqueda por Internet nos revela que la técnica de **Gestión por Proyectos** es definida como:

- La aplicación de **conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas** a un amplio rango de **actividades** con el fin de alcanzar los requerimientos de un proyecto en particular. Un proyecto es un emprendimiento temporario iniciado para alcanzar un determinado objetivo. El conocimiento y las prácticas de la gestión de proyectos se describen en términos de los procesos de sus componentes. **Estos procesos se pueden organizar en cinco grupos; inicio, planificación, ejecución, control y cierre.**

src.ncsu.edu/public/DEFINITIONS/P%20-%20R.html

Destacamos:

- aplicación de **conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas**
- los procesos de sus componentes
- **inicio, planificación, ejecución, control y cierre.**

- El papel del **liderazgo** que **planea, presupuesta, coordina, monitorea y controla** las contribuciones operativas de profesionales calificados y otros, en un proyecto, incluyendo el desarrollo en acuerdo con los **objetivos de los destinatarios**, en términos de calidad, costos y tiempo.

narains.com/glossary.htm

Destacamos:

- Liderazgo
- **planear, presupuestar, coordinar, monitorear y controlar**

- La aplicación de **modernas técnicas y sistemas de gestión** para la ejecución de un proyecto desde el inicio hasta el final, a fin de alcanzar objetivos predeterminados en términos de **alcance, calidad, tiempo y costos**, a fin de lograr la **satisfacción de todos los involucrados.**

oit.osu.edu/projmanage/glossary.html

Destacamos:

- **modernas técnicas y sistemas de gestión**
- **satisfacción de todos los involucrados**

- La gestión por proyectos se vincula con la **planificación integral** y la **coordinación** de un proyecto desde la concepción hasta la realización buscando satisfacer los requerimientos del destinatario y asegurando la finalización dentro de los tiempos pautados, en el rango de costos previstos y a de acuerdo a normas estandares de calidad
www.ecbp.org/glossary.htm
Destacamos:
 - **planificación integral** y la **coordinación**
- Gerencia la producción de proyectos dentro de esquemas y tareas asociados al proyecto. Generalmente **involucra conocimientos detallados** en muchas de las siguientes áreas: planificación, costos, gestión, contratos de negociación, redacción técnica (propuestas, etc), investigación, desarrollo tecnológico, gestión de la información/computación, desarrollo de negocios, gestión corporativa/administrativa, gestión del tiempo y otros.
www.organized-living.com/industryterms.html
Destacamos:
 - involucra conocimientos detallados
 - gestión corporativa/administrativa, gestión del tiempo
- Esto es gerenciar los recursos necesarios para asegurar que un proyecto es terminado en tiempo y dentro del presupuesto estimado y garantizando la satisfacción del usuario final. Los gerentes de proyectos utilizan herramientas tales como PERT y GANTT para planificar las tareas que deben ser completadas. Tienen conciencia de la gestión del tiempo, alcance y recursos necesarios para un proyecto. michaelmnz.tripod.com/dictionary.htm
Destacamos:
 - gerenciar recursos
 - utilizan herramientas (...) para planificar las tareas
- La planificación, control y coordinación de todos los aspectos de un proyecto y la motivación de todos los involucrados, a fin de alcanzar los objetivos del proyecto.
www.ams.mod.uk/ams/content/docs/ils/ils_web/glossary.htm
Destacamos:
 - planificación, control y coordinación de todos los aspectos de un proyecto
 - la motivación de todos los involucrados
- Es la disciplina que permite definir y alcanzar metas mientras se optimiza el uso de los recursos (tiempo, dinero, personas, espacio, etc.). Con lo cual se puede clasificar en diversos modelos: tiempo, costos, alcance e intangibles.
en.wikipedia.org/wiki/Project_management
Destacamos:
 - disciplina
 - optimizar el uso de los recursos
 - diversos modelos

(Traducciones libres de información obtenida en Internet).

Algunas componentes que se destacan son:

- aplicación de **conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas**
- los procesos de sus componentes
- Liderazgo
- **planear, presupuestar, coordinar, monitorear y controlar proceso controlado**
- **proceso y grupo de herramientas y técnicas**
- **satisfacción de todos los involucrados**
- **planificación integral** y la **coordinación**
- involucra conocimientos detallados
- gestión corporativa/administrativa, gestión del tiempo
- métodos y disciplinas

- identificar y resolver temas vinculados
- en todo tipo de organización
- utilizan herramientas (...) para planificar las tareas
- la motivación de todos los involucrados
- disciplina
- optimizar el uso de los recursos
- diversos modelos

A partir de analizar los componentes destacados, comprendemos que la gestión de un proyecto comporta elementos disciplinares específicos que se plasman en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas específicos que permiten controlar procesos liderados por personas capacitadas para esto. Los procesos de gestión guardan relación con la planificación integral, la gestión de tiempos, recursos y afines buscando motivar y satisfacer a todas las partes involucradas.

Comprendemos entonces que el proceso de gestión de un proyecto requiere del manejo de técnicas y saberes específicos, algunas de las cuales serán analizadas seguidamente.

2.1 Factores críticos del éxito de los proyectos.

De acuerdo a estudios realizados, los siguientes son algunos de los factores claves que inciden de manera determinante en el éxito de los proyectos²:

1. Metas y misión del proyecto claramente definidos
2. Respaldo de los directivos/responsables
3. Un responsable de proyecto competente
4. Un equipo de proyectos competente
5. Recursos suficientes
6. Buena comunicación

7. Participación y consultas entre todas las partes
8. Sensibilidad hacia los destinatarios
9. Supervisión y retroalimentación apropiadas
10. Tecnología adecuada.

² Fuente: "Ranking of system implementation succes factors, J. Jiang G. Klein y J. Balloin, en Project Managment Journal, Diciembre de1996

2.2 ¿Qué requisitos debe cumplir un proyecto?

La siguiente es una matriz de análisis de un proyecto desarrollada por el autor y cuyo objetivo es analizar paso a paso diversas dimensiones que inciden en la implementación de un proyecto. Analizaremos en primera instancia cada uno de los temas planteados, para luego aplicar los mismos a su proyecto personal.

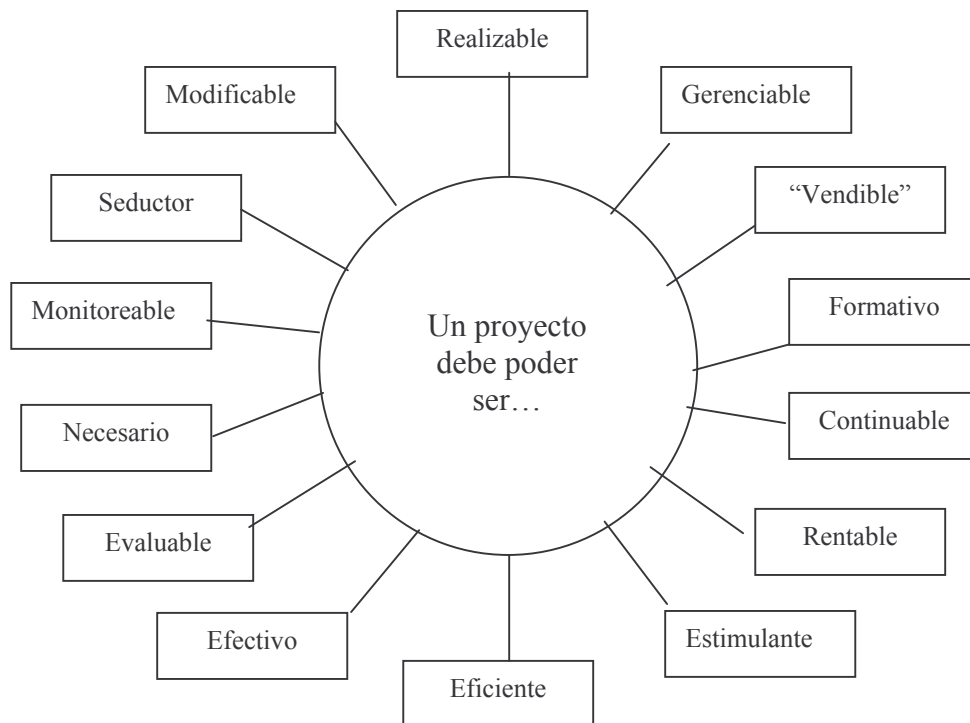


Fig. 4 Requisitos de un proyecto

Un proyecto es....	cuando...
Realizable	<ul style="list-style-type: none">- existe un potencial de transformación de la realidad identificable;- puede ser traducido a una propuesta orgánica y operativa;- es comprensible para otros;- es divisible en fases;- es presupuestable;- existe un vínculo entre una organización y el proyecto;- su factibilidad surge de estudios;- es monitoreable;- tiene objetivos y metas claros, explícitos, definidos e identificables;
Gerenciable	<ul style="list-style-type: none">- existen responsables;- se implementa un sistema y se utilizan herramientas de gestión;- existe una estructura de control;

	<ul style="list-style-type: none"> - se definen pautas para la toma de decisiones; - responde a decisiones políticas; - las tareas y actividades están interrelacionadas y deben llevarse a cabo en determinado orden; - tiene una fecha de inicio y de finalización; - su implementación permite disminuir el grado de incertidumbre;
“Vendible”	<ul style="list-style-type: none"> - existen posibles interesados en el proyecto (usuarios, financistas, colaboradores, etc); - cada grupo de posibles interesados es aproximado en su propio “idioma”; - responde a alguna necesidad manifiesta o latente; - permite innovar, crear o mejorar; - tiene un cierto poder de seducción; - es único, diferente, y necesario; - permite el diseño de estrategias comunicacionales inteligentes y eficientes;
Formativo	<ul style="list-style-type: none"> - genera conocimientos que estimulan el aprendizaje organizacional; - puede generar material de referencia y bibliografía; - estimula la transmisión de saberes organizacionales; - facilita la retroalimentación de saberes organizacionales;
Continuable	<ul style="list-style-type: none"> - es concebido con criterio de sostenibilidad; - es diseñado con criterios estratégicos = se piensa a futuro; - puede generar nuevas propuestas;
Rentable	<ul style="list-style-type: none"> - permite generar recursos; - funciona un sistema eficiente de administración general que controla los costos; - produce rentabilidad económica, social, cultural y afines;
Estimulante	<ul style="list-style-type: none"> - el liderazgo estimula la participación y la identificación con los objetivos y las metas; - promueve la transmisión de valores, el compromiso y la responsabilidad ; - produce resultados tangibles; - la gestión es transparente y basada en valores éticos; - la comunicación es fluida;
Eficiente	<ul style="list-style-type: none"> - la relación entre resultados obtenidos y recursos utilizados

	<p>busca ser óptima;</p> <ul style="list-style-type: none">- se implementan los conceptos derivados de la excelencia en la gestión, optimizando el uso de los recursos en todas las fases del proyecto y de la estructura organizativa;- se estipulan normas de eficiencia y se respetan;- se crean y articulan los mecanismos necesarios para garantizarla;
Efectivo	<ul style="list-style-type: none">- la relación entre los objetivos pretendidos y los objetivos alcanzados es satisfactoria y su logro determina el grado de éxito del proyecto así como la satisfacción de las partes;
Evaluable	<ul style="list-style-type: none">- se pueden implementar métodos de evaluación antes, durante, al finalizar y/o luego del proyecto;- se determinan indicadores para la evaluación;- los resultados permiten optimizar y adecuar la tarea;- la previsión resultante de los datos permite predecir comportamientos futuros generando certidumbre;- la reflexión acerca de los resultados es fuente de aprendizaje;- los resultados de las evaluaciones pueden modificar los objetivos;
Necesario	<ul style="list-style-type: none">- responde a deseos individuales, grupales, comunitarios, nacionales y otros;- satisface y proporciona soluciones a problemas, carencias, deficiencias y necesidades de individuos o grupos;- el conocimiento de las necesidades y deseos surge de la aplicación del sentido común y del análisis metodológico;- orienta la acción, promueve la investigación y el diagnóstico;

Además...

- Las condiciones en las cuales se realizan los proyectos son generalmente inciertas y pueden complejizarse durante el desarrollo del mismo;
- Existen factores limitantes que pueden restringir el éxito;
- Los proyectos responden a ciclos de vida que pueden ser identificados en fases;
- La toma de decisiones basada en la información resultante de las evaluaciones, es una actividad permanente que puede incluso alterar el sentido del proyecto;
- Responsabilidad, compromiso, satisfacción, comunicación, gestión son todos términos inherentes a los proyectos que habremos de analizar seguidamente.

Comience ahora a trabajar en su propio proyecto.

Evalúe su proyecto ahora y considere, de acuerdo a las pautas anteriores si su proyecto es... Justifique.

Mi proyecto es....	Porque....
Realizable	
Gerenciable	
"Vendible"	
Formativo	
Continuable	

Rentable	
Estimulante	
Eficiente	
Efectivo	
Evaluable	
Necesario	

2.3 Pensamiento proyectual

¿En qué momento y bajo qué circunstancias es conveniente implementar la técnica de gestión por proyectos? Algunas respuestas probables son: siempre que sea necesario o se desee modificar una determinada realidad es posible implementar este método. Siempre que se deseen obtener resultados pautados previamente y los factores de incertidumbre son de tal magnitud que no es posible prever la ruta más apropiada para alcanzar las metas propuestas.

Pensar en términos de proyectos es, además de un método, **una actitud** que posibilita aprovechar de manera orgánica los recursos disponibles.

2.4 Rentabilidad, crecimiento y continuidad

Tanto si se trata de una Organización así como de un proyecto único, existen tres elementos claves que es necesario tener en cuenta:

- la rentabilidad,
- el crecimiento y
- la continuidad.

Estos tres elementos deben orientar la acción del gestor sociocultural en su gestión de proyectos.

En el caso de una Organización la sumatoria de proyectos implementados inciden en el crecimiento y la continuidad y habrán de determinar su permanencia en el tiempo. Por otra parte, a pesar de que un proyecto en sí mismo tiene una vida limitada por definición, mientras se esté implementando deberá responder a requisitos de rentabilidad, crecimiento y continuidad.

La **rentabilidad** se define como el vínculo existente entre las inversiones y costos, los ingresos y los posibles excedentes o déficits.

Una **rentabilidad satisfactoria** implica poder obtener una adecuada relación entre estos tres elementos y es un factor vital que un gestor/a sociocultural debe tener en cuenta al realizar su tarea. Sin una adecuada rentabilidad (en donde, por ejemplo, las inversiones o los costos superan a los ingresos) el emprendimiento no tiene posibilidades de subsistir. La Organización ingresará en un círculo de endeudamiento que podría concluir con la misma y los proyectos no podrán ser realizados o a un costo mucho más elevado que el estimado. Los indicadores de rentabilidad deben ser fijados al momento de la planificación, a fin de contar con instrumentos de medición para verificar la marcha correcta del proyecto.

Crecimiento y rentabilidad son dos factores que se acompañan, ya que un crecimiento sostenido ofrece la posibilidad de una mayor rentabilidad y una adecuada y estudiada rentabilidad permite el crecimiento posibilitando el logro de los objetivos, en el caso de un proyecto y de nuevos emprendimientos en el caso de una Organización.

En nuestro sector en general buscamos el crecimiento y la sostenibilidad sin tener demasiado en cuenta la rentabilidad o sustentabilidad. Lo cual deriva muchas veces en conflictos institucionales y problemas financieros y económicos.

El trabajo a través de técnicas proyectuales parte del criterio que el logro de los objetivos pautados requiere de un determinado sistema de gestión. El método de gestión por proyectos posibilita el manejo de los procesos relevantes para el logro de los objetivos.

Algunos de estos procesos- que enseguida estudiaremos -son:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• diagnosticar,• fijar objetivos y metas• planificar• programar• decidir• organizar | <ul style="list-style-type: none">• evaluar factibilidad• dirigir,• controlar,• comunicar,• evaluar• otros |
|--|---|

Estas tareas se agrupan en diversas fases.

El uso adecuado de estos procesos tiende a garantizar la **continuidad**, tercer elemento relevante mencionado aquí.

Buscar la **rentabilidad** de la Organización o del proyecto, estimular el **crecimiento** y garantizar la **continuidad** son tareas fundamentales de un RGSC.

Capítulo 3: Los elementos de los proyectos

Actividad: Analice algún emprendimiento del cual haya participado, de manera personal o en grupo y trate de detectar diversos momentos importantes en la realización del mismo. Piense en la secuencia de los acontecimientos y descríbalas. Por ejemplo, luego de haber concebido la idea : qué ocurrió después?

Un proyecto está compuesto por varios elementos operativos que, sumados a los mencionados anteriormente, lo caracterizan.

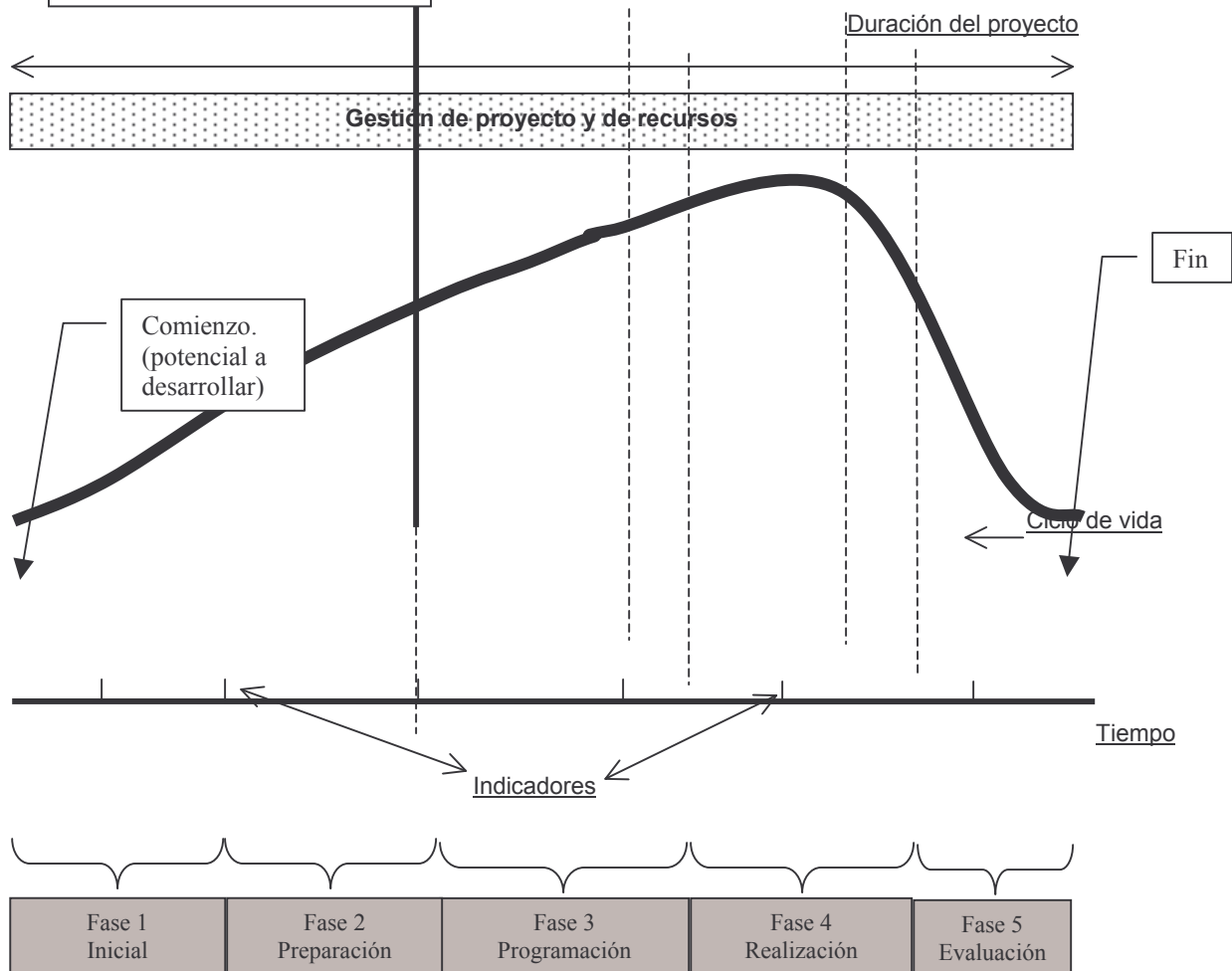


Fig. 1 Elementos de un proyecto

Fases: La identificación de fases posibilita el desarrollo controlado del proyecto en la dirección deseada de una manera eficiente y efectiva. De esta manera se posibilita reducir la incertidumbre del entorno. La cantidad y tipo de fases varía según el autor.

Actividades y tiempo: Un proyecto consta de una serie ordenada e interrelacionada de

Ciclo de vida: Muestra en general una curva de ascenso lento hasta llegar a un clímax para concluir de manera acelerada, indicando la importancia de dedicar mayor cantidad de tiempo a la planificación y elaboración del proyecto.

Indicadores: Los indicadores son elementos que permiten

Duración del proyecto: un proyecto se caracteriza por tener fecha de comienzo y fecha de finalización.

Gestión: Es permanente y dependiendo del método utilizado obtendremos mayor o menor grado de eficiencia.

Recursos: Todo proyecto requiere de recursos para ser

Una característica importante de los proyectos es su **condición dinámica**, esto es, la posibilidad de transformarse y de adecuarse a las circunstancias en las que se desarrolla el proyecto.

3.1 Ciclo de vida

Tal como veíamos previamente, los proyectos se caracterizan por poseer **ciclos de vida claramente marcados**. A diferencia de una Organización, un proyecto tiene un tiempo de vida limitado fijado de manera previa. Esta es una de sus características principales. Un proyecto puede dar lugar a nuevos proyectos o formar parte de un programa que lo contiene, junto a otros proyectos. Pero no posee la posibilidad de continuidad en el tiempo en si mismo.

El reconocimiento del momento del ciclo de vida en el que nos encontramos se puede realizar a través de analizar la fase en la que nos hallamos. Ver Fases de un proyecto.

3.2 Gestión del proyecto

Tal como indicábamos al comienzo del módulo, el proceso de gestión del proyecto es permanente e independiente del proceso de desarrollo de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos.

La gestión es el uso de estrategias e instrumentos que permiten desarrollar el proyecto de acuerdo a ciertas pautas preestablecidas a fin de alcanzar los objetivos y las metas propuestas.

Las estrategias darán lugar a los planes de acción que analizaremos más adelante. Los instrumentos, que también consideraremos enseguida, son los recursos técnicos que nos posibilitan controlar y descubrir qué actitudes tomar frente a los nuevos desafíos que el entorno nos plantea.

3.3 Los indicadores

Estos son elementos utilizados que nos permiten “medir” y monitorear el avance del proyecto. Cumplen la misma función que los controles del nivel del combustible, aceite, velocidad, y temperatura del agua en el tablero de un vehículo. Los indicadores son

“unidades de análisis de una evaluación, en base a las cuales se puede llegar a establecer un juicio fundado.”³

A los fines de monitorear un proyecto utilizamos seis indicadores:

- **tiempo:** el avance de las actividades se pueden vigilar en el tiempo. La variable “tiempo” es una de las más adecuadas para el monitoreo de un proyecto. También la fecha de realización o de finalización ha de ser adecuadamente tenida en cuenta en todas las actividades.
- **dinero:** El uso del dinero debe controlarse regularmente y en especial al concluir cada fase, pudiendo generarse un nuevo presupuesto. Es necesario asegurarse que los costos queden dentro del margen impuesto por el financiamiento, o en su defecto, buscar nuevos recursos, para lo cual el control regular es necesario. También es importante confirmar que los ingresos totales cubran los presupuestos fijados. Finalmente, en el caso que se haya estipulado un margen de ganancias, este debe ser alcanzado. De aquí se deriva el indicador de rentabilidad mencionado anteriormente.
- **recursos:** entendiéndose por esto todos los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para realizar el evento. Desde el personal rentado y voluntario, hasta el predio donde se realizarán las actividades, los equipamientos, los datos pertinentes, etc. El uso de los recursos como indicadores permite constatar si contamos con el recurso planificado en el momento y lugar determinado. En caso de no ser así se deben poder prever alternativas.
- **calidad:** al estipular las cotas de calidad requeridas en los aspectos relevantes, se crea un entorno en donde tanto los procedimientos así como los recursos son controlados de acuerdo a estas normas. La calidad del producto final debe estar acorde a los requerimientos y necesidades existentes y será influenciada por las marcas de calidad planteadas durante todo el proceso de desarrollo del proyecto.
- **información:** es necesario asegurarse que la información necesaria esté en el momento indicado en el lugar indicado. También es importante implantar un sistema de comunicación interna (al igual que en una organización) que posibilite, entre otras cosas, obtener datos permanentes que sirvan para las evaluaciones intermedias. Estas permitirán adecuar el curso de la acción a las nuevas realidades que se presentan a medida que se desarrolla el proyecto. Es necesario determinar qué clase de información recibe qué persona o equipo, para qué y garantizar su recepción.
- **organización:** el monitoreo de los aspectos organizativos se logra cuando todos y cada uno de los participantes conocen, en cada fase, cuáles son sus tareas y atribuciones, conociendo también el proyecto en su conjunto. A veces es necesario adecuar las funciones y responsabilidades por fase, ya que la realidad se modifica. Si, por ejemplo, se trabaja con voluntarios, en donde existe mucha rotación de personas, es necesario adecuar cada fase a los voluntarios presentes en esa fase. Asimismo la comunicación y el trabajo en equipo debe ser adecuadamente estimulado y

³ Evaluación de la animación sociocultural, V.J. Ventosa Pérez, ed. Popular, Madrid 1992

coordinado. El liderazgo que ejercen en las diversas fases las diversas personas son consecuentes y positivos.

Al pretender realizar una evaluación intermedia en algún momento del avance del proyecto, medir el estado de estos seis elementos nos ofrece suficiente información como para conocer lo que está ocurriendo en un momento determinado o para prever situaciones. Preguntas comunes son: ¿están los responsables en su lugar? (organización y recursos humanos), ¿se informó a los medios? (información), ¿se recibió el dinero de patrocinio en la fecha indicada? (dinero y tiempo), ¿se informó de los detalles a los voluntarios a tiempo? (información, organización y tiempo), ¿se trajeron los equipos de sonido que se solicitaron? (calidad), etc.

Evidentemente es posible definir nuevas categorías de indicadores según la esencia de cada proyecto, pero los presentados aquí son los más comunes en cualquier proceso de implementación de proyectos.

3.4 Diseñar previendo las evaluaciones

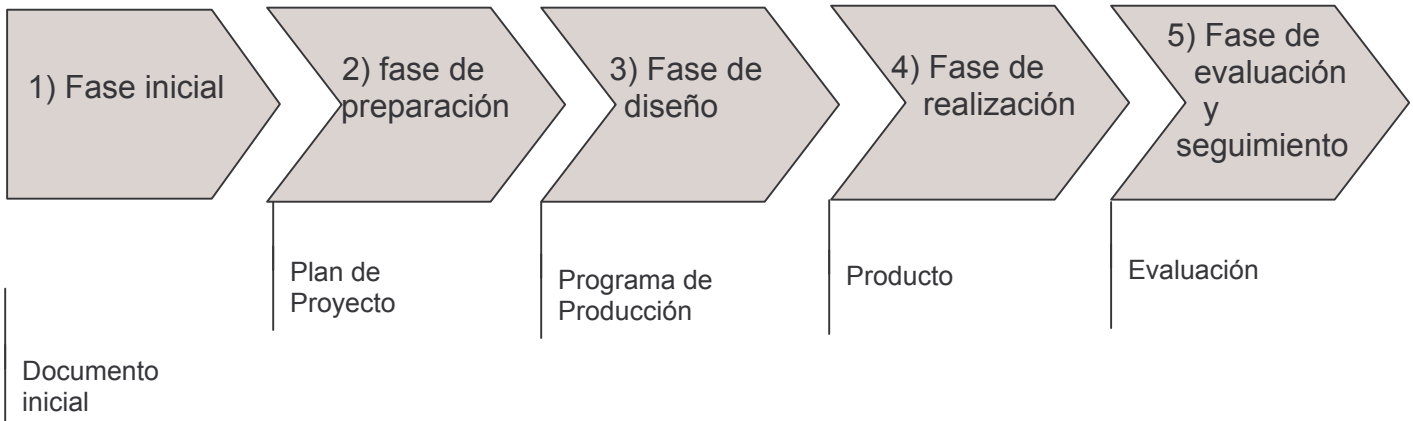
Todo proyecto concluye con una evaluación, pero es permanentemente monitoreado a lo largo de su desarrollo. Tomando como referencia estos indicadores y considerando la necesidad de una evaluación final, es fundamental realizar el diseño considerando que en cada fase y al finalizar cada tarea, esta será realizada convenientemente. Tanto los responsables así como las personas de mayor relevancia en el proyecto deben estar familiarizadas con los requerimientos de evaluación permanente y aportar los datos necesarios que serán pautados convenientemente. Importante aquí también es la actitud con que se evalúa. En nuestra cultura asociamos el concepto de evaluación muchas veces con el castigo si algo no salió como estaba previsto. Concebir el error como una falta grave en lugar de tomarlo como un indicador (nuevamente) de lo que es necesario aprender para mejorar los procesos, es característico de la cultura en entornos organizacionales rígidos y autoritarios.

Afortunadamente estos conceptos se están modificando rápidamente. Las empresas y organizaciones más exitosas son aquellas que han revisado sus políticas en torno al error, poniendo el acento en los aprendizajes que surgen de las evaluaciones. Instalar el concepto de aprendizaje permanente a partir de los resultados de las evaluaciones pone en valor la capacidad de autosuperación de las personas, cohesiona los equipos y permite mejorar de manera constante los procesos y la gestión.

3.5 Las fases de un proyecto

Un proyecto es el resultado de un proceso que contiene todas las actividades necesarias para lograr un determinado objetivo concreto. El método denominado **“Gestión por Proyectos” (Project Management** en inglés) goza de gran popularidad y se ha adoptado en muchas de las actividades que utilizan proyectos como metodología.

Para facilitar la realización del proyecto, este se diferencia en fases lo cual permite dirigirlo en determinada dirección de acuerdo a los objetivos buscados. Cada fase indica un momento de madurez del proceso y tiene características propias. El método aquí presentado se divide en las siguientes fases:



Cada fase posee sus propias características y acompañan el proceso evolutivo del proyecto. Una característica de este método es que cada fase 'concluye' en un 'producto' específico. Este 'producto' se utiliza para evaluar el momento de madurez del proyecto y habilita (o no) para pasar a la siguiente fase. Esta decisión es tomada sobre base de las evaluaciones intermedias que deben verificar la factibilidad de la siguiente fase, reduciendo así los niveles de riesgo a tomar.

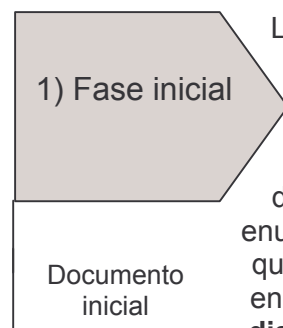
3.6 ¿Por qué las división en fases?

Emprender – y llevar adelante un proyecto es una forma de emprender – trae consigo riesgos que deben ser considerados, evaluados y previstos a fin de reducir al mínimo los posibles daños que puedan surgir y, como se ha dicho previamente, crear certidumbre en la incertidumbre. El faseamiento y, como veremos, la condición de generar documentos al final de cada fase que permitan evaluar la factibilidad, reduce al mínimo los riesgos existentes, acotando los posibles daños.

Este procedimiento aparentemente exhaustivo no es más que la externalización de un proceso que realizamos indefectiblemente cada vez que deseamos materializar una idea. Sólo que ocurre en general de manera inconsciente e intuitiva.

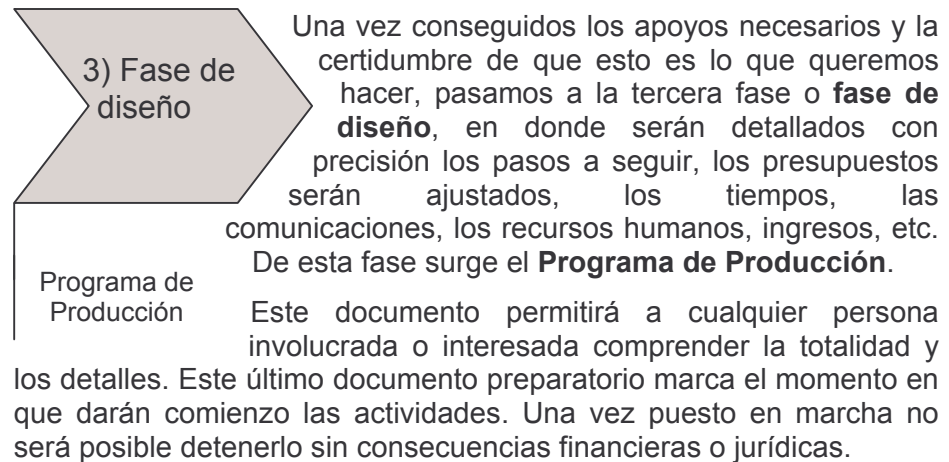
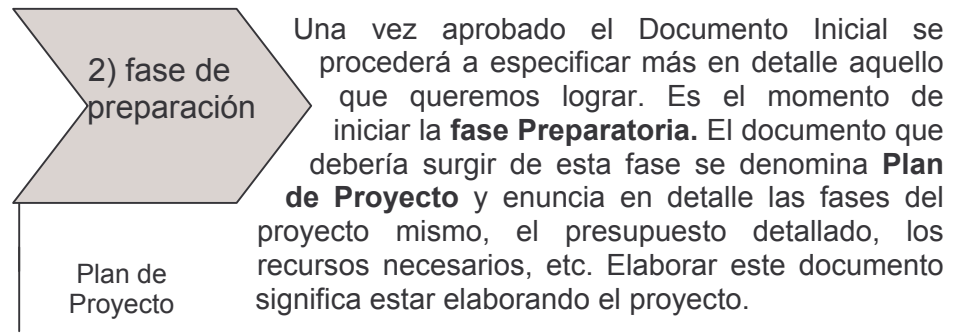
Pensamiento sistémico:

Evitar pensar las fases y actividades como unidades aisladas pero intentar ver las interconexiones y las mutuas influencias entre elementos "cercaños" así como entre elementos aparentemente disociados entre si, permite descubrir potencialidades ocultas (Módulo 3).



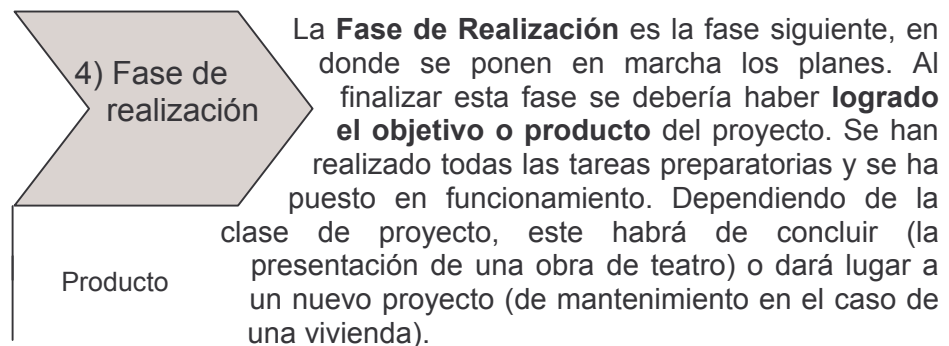
La primera fase, o **inicial**, consiste en manifestar, poner en papel la idea, lo cual permite crear objetividad y un documento de discusión con otras personas que pueden decidir o no sumarse al proyecto. Este primer escrito se denomina **Documento Inicial** y nos permite enunciar a nosotros mismos y a otros aquello que queremos realizar. En este documento se encuentran los análisis objetivos de la realidad o **diagnósticos**, obtenidos a través de instrumentos de

investigación de la realidad. Este documento justifica con datos objetivos la **factibilidad** del proyecto, cuantificando de **manera global** las inversiones, los riesgos y las posibilidades existentes, es decir, los potenciales que deseamos extraer. Esta es la mirada objetiva de la realidad que da lugar a la Misión y a la Visión y que permite la búsqueda de aliados.



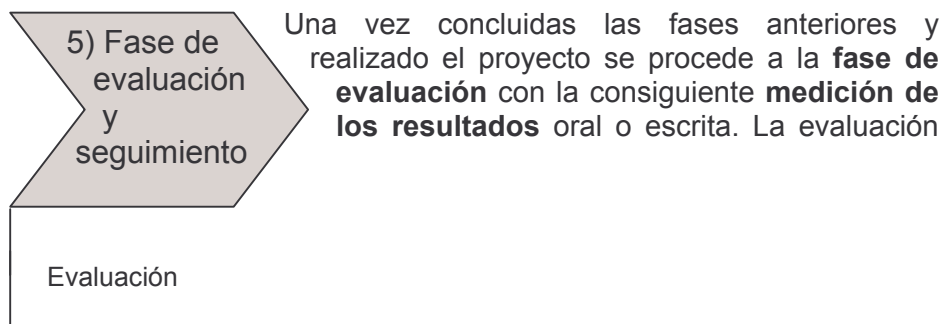
Organización Inteligente:

Crear condiciones adecuadas para trabajar en equipo, estimular el aprendizaje, buscar la satisfacción de las partes involucradas así como la excelencia en la gestión en todas y cada una de las fases y actividades, permite extraer todo el potencial existente.

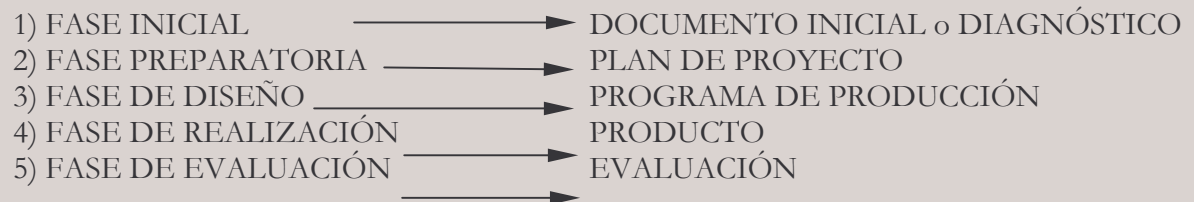


Planificar

estratégicamente: la mirada puesta en el futuro, intentando descubrir las diversas fuerzas manifiestas y ocultas que se conjugan a favor y en contra del logro de nuestros objetivos, es tarea vital en el diseño y realización de proyectos.



genera conocimiento permitiendo aprovechar la experiencia (principio de Aprendizaje Permanente). Esta experiencia acumulada y convenientemente procesada permite abordar nuevos proyectos con mayor certidumbre y autoconfianza. Para realizar las evaluaciones se determinan de antemano qué **indicadores** se habrán de utilizar.



CASO 2 BIBLIOTECA – primera parte: A los fines prácticos de este módulo habremos de tomar el caso de una biblioteca pública dependiente del gobierno de una provincia. La cantidad de consultas ha ido mermando en los últimos años, se ha producido un notorio deterioro de las colecciones, no ha habido tareas de mantenimiento de las colecciones ni del edificio por falta de presupuesto, el público presenta quejas regularmente por la mala atención que recibe de los empleados, la falta de sistematización de las búsquedas, falta de libros que figuran en ficheros y falta de nuevos títulos. Se registran faltantes importantes de libros.

Esta situación problemática ha inducido a la dirección de la Biblioteca a plantearse un plan de mejoras, para eso ha pensado en implementar una serie de proyectos que permitan revertir esta situación convocando a un equipo de personas que se ocupen de este tema.

Para esto se plantea la necesidad de realizar un relevamiento de necesidades que permita establecer prioridades sobre las cuales se habrá de desarrollar un plan de acción.

Se ha estimado que si se logra demostrar el potencial existente en el público cautivo se podrá conseguir el apoyo del sector empresarial. Tanto por una cuestión de marketing (valor tangible) al proyectarse dentro del público de la Biblioteca con su marca, como por una cuestión de prestigio (valor intangible), diversas empresas con interés en la cultura podrían asociarse donando computadoras, uniformes, nuevos aparatos y libros. Para esto es necesario demostrar en un idioma que las empresas puedan comprender, el valor estratégico y de mercado que una alianza de este tipo podría generar.

Se decide entonces iniciar una fase de diagnóstico poniendo como premisa conocer:

- 1 - estado actual general del patrimonio de la biblioteca
- 2 - estado de situación de los empleados
- 3 - estado de la infraestructura edilicia e insumos
- 4 - imagen corporativa entre los usuarios habituales
- 5 - imagen corporativa entre las empresas más importantes de la ciudad
- 6 - estimación de costos para la realización de esta tarea.

Sobre base de estos datos, el equipo debería poder:

- A - determinar objetivos y metas
- B - elaborar un plan de acción
- C - estipular indicadores, pautas y métodos de evaluación
- D – preparar un programa de acción

El enorme potencial de desarrollo se basa en:

- se trata de una entidad con más de cien años de existencia, muy querida por varias generaciones de habitantes del lugar;
- las colecciones son de excelente nivel con muchos incunables, pero no existen recursos para un adecuado mantenimiento;
- los empleados de mayor antigüedad han sido muy entusiastas, pero el sobredimensionamiento de las tareas a causa de la falta de recursos y la falta de una remuneración adecuada genera desganado e insatisfacción ;
- no existe un sistema automatizado central y el que existe es obsoleto;
- como consecuencia la calidad del servicio es sumamente deficiente viéndose afectado el patrimonio de libros;

- el clima laboral es poco estimulante y la estructura organizativa es deficiente;

La dirección comprende la necesidad de un cambio y se plantea elaborar un proyecto que tenga como objetivos:

- mejorar la imagen corporativa a partir de ofrecer un mejor servicio;;
- mejorar las condiciones laborales de los empleados;
- rescatar y conservar el patrimonio institucional. (Misión del proyecto)

La manera propuesta para realizarlo es (visión):

- mejorar el sistema de gestión de los libros;
- mejorar el aspecto edilicio y del personal;
- mejorar las condiciones laborales de los empleados;
- dedicar partidas a restauración y conservación de obras;
- atraer al público a través de nuevas alternativas de participación a partir de conocer sus intereses
- generar alianzas estratégicas con terceros.

Las actividades serán:

- generar recursos de fuentes no tradicionales como ser patrocinio de empresas, alianzas con otras instituciones y afines;
- conseguir uniformes para los empleados;
- incorporar un sistema informático actualizado;
- organizar nuevas actividades culturales (charlas, exposiciones, conciertos, jornadas, cursos, etc.)
- renovar la imagen corporativa;
- realizar mejoras edilicias.

Los destinatarios del proyecto serán:

- Empresas, fundaciones, asociaciones civiles;
- Los empleados de la Biblioteca;
- El público de la Biblioteca.
-

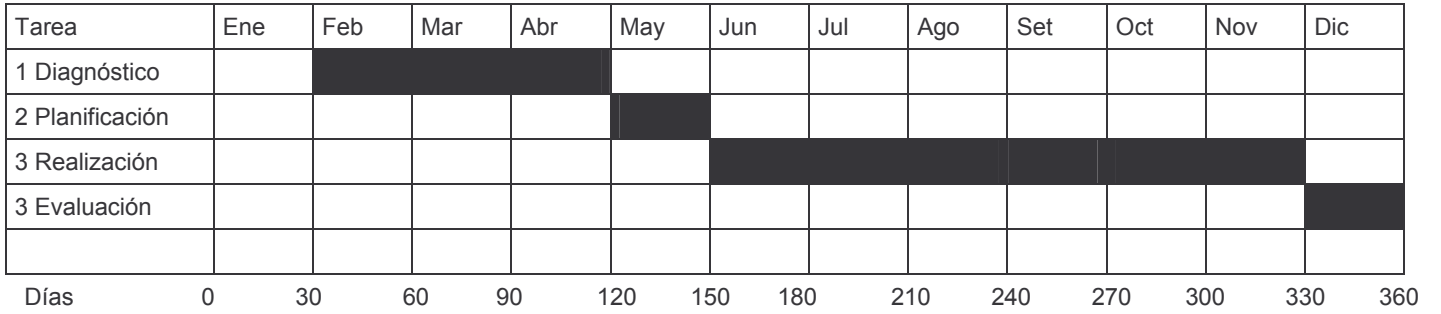
El proyecto debe poder dar resultados visibles en el término del primer año. No existen en este momento referencias en cuanto al tema dinero, excepto que este debe surgir del proyecto mismo. La Biblioteca tiene como capital su inserción en el medio, el buen nombre en la comunidad y su dirección tiene buenos contactos con políticos, medios de comunicación y empresas.

Luego se debería proceder a la realización de lo programado para finalizar con una evaluación general de la actividad.

La primera fase (de inicio) habrá de durar un máximo de dos meses.

La segunda un mes y la realización podrá llevar seis meses y otro mes más para la evaluación.

Si graficáramos las actividades obtendríamos lo siguiente:



Este primer diagrama de barras nos permite planificar de manera global las etapas a seguir.

3.7 Elaborando un proyecto

Primera fase: Inicial

Esta es la fase en donde la idea:

1) Fase inicial

- se traduce a palabras
- se diagnostica
- se cuantifica globalmente
- se analiza su factibilidad
- y se hace comprensible para otros.

Documento
inicial

Esto queda claro en un proyecto de construcción edilicia. En primera instancia el arquitecto imagina cómo será el edificio. Realiza un boceto general que sirve de orientación tanto para si mismo así como para las partes involucradas. Esta fase inicial concluye con un 'informe' de factibilidad, que puede ser plasmado en una maqueta o un dibujo más o menos detallado de la obra. Este material servirá para 'vender' la idea. Si la idea es aprobada, se puede pasar a la siguiente fase.

3.8 El diagnóstico o la identificación de necesidades, problemas u oportunidades.

El primer paso para la elaboración de un proyecto comienza con la identificación del potencial existente para dar respuesta a una necesidad, resolver un problema o crear las condiciones para realizar una determinada acción (innovar, mejorar, transformar, crear, etc.). Esta sería la **situación inicial** sobre la que deseamos intervenir.

La identificación del potencial que da origen a un proyecto puede ocurrir por infinita variedad de causas. Una catástrofe natural que destruye una gran cantidad de casas en una ciudad origina un proyecto de reconstrucción que debe ser realizado a gran velocidad, mientras que en otros casos el proceso de recopilación de información, procesamiento de datos y extracción de conclusiones para elaborar un proyecto puede llevar varios meses.

Identificar el potencial existente, así como las probabilidades de éxito (factibilidad) ocurren en esta fase.

CASO BIBLIOTECA – segunda parte: Las necesidades de datos pasan por saber:

¿cómo está constituido el público?

¿cuáles son sus preferencias y necesidades en materia de literatura y bibliografía?

¿con qué frecuencia utilizan la Biblioteca?

¿cuál es el perfil socio-cultural y económico de los usuarios?

¿cuál es la frecuencia de asistencia?

¿cuál es su imagen respecto de la Biblioteca?

¿cuál es su vínculo con la misma?

¿qué otros servicios quisieran poder recibir?

También:

Relevar las posibles instituciones y empresas interesadas en patrocinar;

3.9 ¿Qué clase de investigación? El foco puesto en los destinatarios

Los conceptos y técnicas de investigación social han ido evolucionando en el tiempo y las tendencias actuales postulan que el destinatario del proyecto o sus partes es uno de los actores principales del proyecto. Para esto la investigación debe ser concebida como participativa e interactiva. De este modo se busca que las distintas visiones que priman sobre un proyecto puedan converger en un espacio común.

No incluir a los destinatarios en el proceso, nos remite a otras épocas de la institucionalización organizacional, en donde, se tomaba como único referente la opinión del directivo de la organización o dueño de la empresa. Los problemas que pueden surgir se derivan de miradas sesgadas de la realidad: al tener una sola perspectiva de análisis del tema, es sumamente difícil considerar todas las variables. Con lo cual es complejo prever cambios y ofrecer respuestas apropiadas a los mismos. En la actualidad se refinan cada vez más las definiciones de universos a investigar con criterios interactivos y participativos, apoyándose para esto en las modernas tecnologías.

3.10 ¿Cómo se relevan e interpretan los datos para un diagnóstico?

Existen dos enfoques básicos no excluyentes y necesariamente complementarios: el **cuantitativo** y el **cualitativo**.

El **análisis cuantitativo** aborda la realidad desde una perspectiva experimental y analítica utilizando variables medibles que pueden ser convertidas en estadísticas. Esta información nos ofrece datos que permiten analizar tendencias ocultas y manifiestas, preferencias, gustos, etc.

El **análisis cualitativo** aborda la realidad desde una óptica descriptiva e intentando comprenderla sin utilizar directamente cifras y estadísticas, pero puede apoyarse en ellas para su justificación. Por el contrario se centra en el análisis de la información surgida de entrevistas personales, preguntas en profundidad, y similares según criterios evaluativos pautados previamente y concebidos como referencias. Por este método se intenta conocer la "calidad" de lo evaluado, comparado con aquello que es considerado óptimo.

En ambos casos cierta cantidad de datos básicos a relevar son comunes a ambos enfoques. Por ejemplo, en el caso de estudiar el comportamiento y la actitud del público frente a nuestra institución los datos generales tales como

- datos personales
- nivel de educación
- profesión
- nivel de ingresos
- edad
- sexo
- lugar de residencia
- medios de comunicación que utiliza
- preferencias culturales, de consumo
- etc.

Este conjunto nos provee información sumamente rica en contenido que podrá ser utilizada no sólo a los fines de estos estudios, sino también en otros ámbitos como el marketing.

Para recabar toda esta información se utilizan instrumentos de investigación, algunos de los cuales analizaremos seguidamente.

Los métodos para recabar datos pueden ser:

- por escrito sobre base de preguntas seleccionadas;
- entrevista telefónica;
- entrevista personal;
- vía Internet;
- otros.

CASO BIBLIOTECA – tercera

parte: luego de un primer estudio preliminar se estimó que el promedio de visitantes actual es de 30 por día. Al cabo de un mes habrán circulado aproximadamente 660 personas y 7260 personas diferentes en un año. Si el 60% de estas personas completaran una ficha, podríamos generar una valiosísima base de datos de aproximadamente 4400

3.11 Punto de partida: Análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades

El punto de inicio de la aplicación del método de proyectos ocurre cuando a partir de una idea o percepción decidimos que es conveniente intervenir sobre una determinada realidad. Entonces comienza un proceso que inicialmente se basa en el análisis de los datos existentes o a recabar, proceso que habremos de denominar el **diagnóstico**.

Una herramienta frecuentemente utilizada es la denominada análisis FODA, por las iniciales de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La fortaleza de esta herramienta consiste en su sencillez de aplicación en prácticamente cualquier entorno y su capacidad de estimular y generar información disponible para generar diversos escenarios estratégicos. Esto significa la utilización de la creatividad para imaginar, a partir de datos de la realidad, diversas y múltiples opciones de desenlace de una situación dada. Del mismo modo que un maestro ajedrecista logra prever más de treinta jugadas que pueda realizar su contrincante, el análisis FODA es una invitación a la generación de escenarios múltiples que estimulan a su vez el pensamiento creativo y la formulación de hipótesis realistas de trabajo.

Los elementos que se consideran en esta metodología son:

Las **amenazas** que pueden surgir del entorno y que pueden poner en peligro o dificultar nuestra acción;

Las **oportunidades** previstas e imprevistas que existen en el entorno y que pueden acelerar o cambiar el rumbo de nuestra acción;

Las **fortalezas** al interior de la organización con las que contamos, tanto individualmente como grupalmente y las que conciernen al proyecto mismo. Sobre las fortalezas es posible “pararse” para construir.

Las **debilidades internas** indican cuáles son los eslabones más débiles en las personas y en los procesos que pueden afectar la marcha del proyecto. La identificación de debilidades tiene valor en la medida que se trabaja para convertirlas en fortalezas.

Es común comenzar un proyecto reflexionando acerca de estos parámetros. Es importante focalizar en determinados aspectos.

Elementos para el diagnóstico

En el caso de intentar diagnosticar el comportamiento de un determinado público, en general se busca conocer:

- las necesidades, deseos y exigencias manifiestas y latentes, primarias y secundarias;
- las percepciones y consideraciones respecto de la organización, la actitud, imagen, opinión, valoración afectiva, ;
- preferencias;
- grado de satisfacción
- aspectos socio-económicos y culturales

Estos datos permiten la elaboración de perfiles que nos ayudarán a que los objetivos del proyecto sean acordes a los intereses y necesidades de los destinatarios.

Actividad: Realice un análisis personal de fortalezas y debilidades en su papel de Gestor Sociocultural. Complete la siguiente tabla.

¿Cuáles son mis fortalezas y debilidades como Gestor Sociocultural?	Fortalezas	Debilidades
(analice sus cualidades como líder, gestor, educador, administrador, etc. Sea benévolo con Usted mismo y trate de ser lo más realista posible.)		

--	--	--

Piense ahora en su proyecto personal y analice lo mismo.

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de mi proyecto?	Fortalezas	Debilidades
(analice las cualidades como ambición, alcance, factibilidad, costos, interés de terceros, etc.)		

Analice también las amenazas y oportunidades que puede encontrarse al querer realizar su proyecto:

¿Cuáles son las amenazas que pueden hacerlo peligrar y qué puede hacerlo avanzar?	Amenazas	Oportunidades
(analice peligros posibles y también su opuesto, posibles factores que colaboren con su proyecto)		

Una vez que se han considerado las amenazas, posibilidades, fortalezas y debilidades se procederá a describir la idea como si se tratara del guión de una posible película, imaginando escenarios, actores y situaciones. Cuanto más rica sea la trama en situaciones, seguramente será también más compleja su realización.

3.12 El guión de nuestro proyecto

Creando escenarios: En esta fase la creación de escenarios es una herramienta adecuada para proponer posibles alternativas (de mínima, probable y de máxima). Jugar con posibilidades distintas ejercita la capacidad de detectar amenazas y oportunidades ocultas.

Generalmente abordamos un proyecto con ideas ciertas acerca de lo que queremos realizar, ya sea que identifiquemos la problemática o por que tenemos una imagen del hecho creativo que deseamos realizar.

Este es el potencial latente en la situación que trataremos de desarrollar con nuestra intervención.

Así como un director de cine utiliza un guión antes de comenzar a producir la película, también nosotros podemos comenzar por describir en primera instancia, como si de producir una película se tratara, los escenarios, actores, utilería y requisitos necesarios para realizar nuestro proyecto.

Recordemos que estamos en fase de elaboración, en donde todo es aún posible.

Si nuestra película será una ficción, entonces los personajes, escenas, situaciones y requisitos se corresponderán con nuestra imaginación y creatividad. Es el caso de implementación de un proyecto de tipo artístico.

Si nuestra película es un documental, o se basa en datos reales, debemos realizar una investigación objetiva que puede requerir estudios objetivos y profundos para que cumpla su objetivo. Puede tratarse de un proyecto de intervención comunitaria.

En ambos casos este primer paso es el diagnóstico o conocimiento detallado de la realidad sobre la que habremos de intervenir.

Actividad: Como si del guión de una película se tratara, describa su proyecto en estos términos: imagine escenarios diversos, personajes, conflictos, situaciones agradables, etc. Trate de que su relato sea coherente en todas las etapas, imagine un comienzo, un final y

3.13 Recabando información

Los métodos de diagnóstico utilizan instrumentos que permiten capturar, procesar y utilizar los datos necesarios. El punto de partida generalmente es la formulación de una serie de preguntas que orientan el análisis y permiten focalizar en los temas centrales de nuestra búsqueda. Egeneral se trata de formular preguntas que tiendan a despejar las dudas que podemos tener nosotros o aquellos que potencialmente puedan participar de nuestro emprendimiento, como pueden ser patrocinantes o subsidiantes.

Algunas preguntas fundamentales son:

“**¿Qué clase de información se necesita?** El contenido de los datos determinará la manera de tener acceso a ellos. Unos se pueden recopilar por observación pasiva. Otros requieren de procedimientos reactivos – provocadores de respuestas – o interactivos – vinculando al diagnosticador y diagnosticado. Unos y otros se pueden analizar de manera cuali o cuantitativa.

¿Por qué y para qué? La finalidad y los destinatarios también condicionan los instrumentos de información.

¿De qué medios se dispone? Realizar una encuesta a través de cuestionarios depende, entre otros factores de los recursos humanos y materiales disponibles.

¿Con cuánto tiempo se cuenta? Generalmente una entrevista individual lleva bastante más tiempo que completar un formulario escrito.

¿Cuándo ha de llevarse a cabo? La generación de información habrá de llevarse a cabo en momento específicos de manera que los datos lleguen según los tiempos previstos.

¿Quiénes van a recabar la información? La formación, competencia y experiencia de las personas que realizan el trabajo condiciona la utilización de los instrumentos y la calidad de la información generada.

Metodologías y técnicas:

Observación

La observación consiste en integrar al investigador a una situación determinada que se quiere analizar, quien previamente ha sido capacitado para llevar adelante la intervención con el objetivo de detectar datos que puedan ser relevantes para la investigación, que de otro modo no se harían evidentes.

Para llevar a cabo una observación es necesario tener en cuenta tres pasos:

- 1) Establecer y delimitar claramente **lo que se quiere observar**, primero desde un punto de vista general y luego identificando categorías de observación;
- 2) **Identificar y delimitar los escenarios** en los que se va a realizar la observación. ¿Con qué grupos o personas? ¿en qué espacios o lugares?;
- 3) **Fijar y distribuir los tiempos** a través de los cuales se desplegará la observación.

Técnicas:

El instrumental que se utiliza para la investigación es sumamente amplia y se deriva de la sociología. Algunas herramientas utilizadas son:

- **Notas de campo:** apuntes tomados sobre el terreno acerca de lo que se ha visto y oído en determinados escenarios y en momentos precisos.
- **Informes periódicos:** los datos obtenidos de las observaciones permiten generar informes periódicos que son utilizados luego para el diseño del proyecto.
- **Hojas o fichas de seguimiento:**
- **Parciales:** destinadas a obtener los datos de la observación de una fracción de lo observado;
- **Globales:** totalizan o integran la suma de los datos incluidos en las hojas de seguimiento parcial.
- **Cuestionario:** proviene del enfoque cuantitativo y experimental de la investigación. Es una modalidad de encuesta destinada a recoger datos de forma escrita en base a preguntas – ítems o campos.

Los **cuestionarios** deben ofrecer los siguientes datos básicos:

- datos personales o de identificación;
- preguntas o cuestiones que se quieren plantear. Estas deben ser necesarias, relevantes, comparables, sencillas, claras, exactas, concisas, objetivas y progresivas (de lo más concreto a lo más genérico, de lo fácil a lo difícil).

Tipos de preguntas:

Existen diversos tipos de preguntas que responden a requerimientos investigativos diferentes. Algunas de estas son:

- **Abiertas:** se responden con libertad sin respuestas predeterminadas (¿qué opinión tiene sobre....?)
- **Cerradas:** se responden con una entre varias opciones predeterminadas.
- **Dicotómicas:** permite elegir una entre dos respuestas (si/no, positivo/negativo)
- **Lista de respuestas:** a cada pregunta se ofrece una serie de respuestas posibles y se debe elegir una o varias respuestas.
- **Lista de ordenamiento:** se trata de ordenar de acuerdo a las preferencias del encuestado (numerar por orden de importancia una serie de opciones).
- **Escalas de intensidad:** se busca conocer los grados de preferencia para una alternativa dada. La graduación puede ir de un máximo a un mínimo (nada, poco, mal a excelente, mucho, perfecto, etc.)
- **Escalas numerales:** cuando los grados se establecen en base a números. (valorar el funcionamiento en una escala de 0 a 5).
- Otros.

CASO BIBLIOTECA – cuarta parte: Se ha elaborado la siguiente ficha y se solicita a todos los visitantes que la completen:

- 1) Nombre completo:.....
2) Dirección: Código postal.....
3) Teléfono, e-mail, etc.:
4) Estudios cursados: Primaria – Secundaria – Terciaria - Universitaria – otros:
5) Profesión: 6) Trabaja: SI NO 7) Estudia: SI NO
En caso afirmativo 9)¿Qué estudia..... 10)dónde? :
¿Qué clase de libros consulta en la Biblioteca?:
11)Ficción 12) Historia 13) Ciencias 14) Poesía 15)Geografía 16) etc, etc, etc.
¿Con qué asiduidad concurre? 17) diaria 18) semanal 19) mensual 20) semestral 21) anual
¿Qué opina de calidad de la atención de los empleados: 22) mala 23) regular 24) buena 25) excelente
¿Qué opina de la calidad del servicio informático? 26) mala 27) regular 28) buena 29) excelente
¿Qué opina de las instalaciones edilicias? 30) mala 31) regular 32) buena 33) excelente
- Si la biblioteca organizara actividades culturales y educativas, ¿ de cuáles participaría Ud.?
34) música 35) literatura 36) artes plásticas 37) danza 38) video 39) cursos 40) conferencias
Especifique sus preferencias:
- 41) ¿Estaría dispuesto/en condiciones de abonar un arancel mínimo para colaborar con los costos?
SI NO
- 42) ¿Estaría interesado en realizar tareas voluntarias en la biblioteca? SI NO
43) En caso afirmativo ¿Cuántas horas semanales?:
44) Espacio para comentarios:

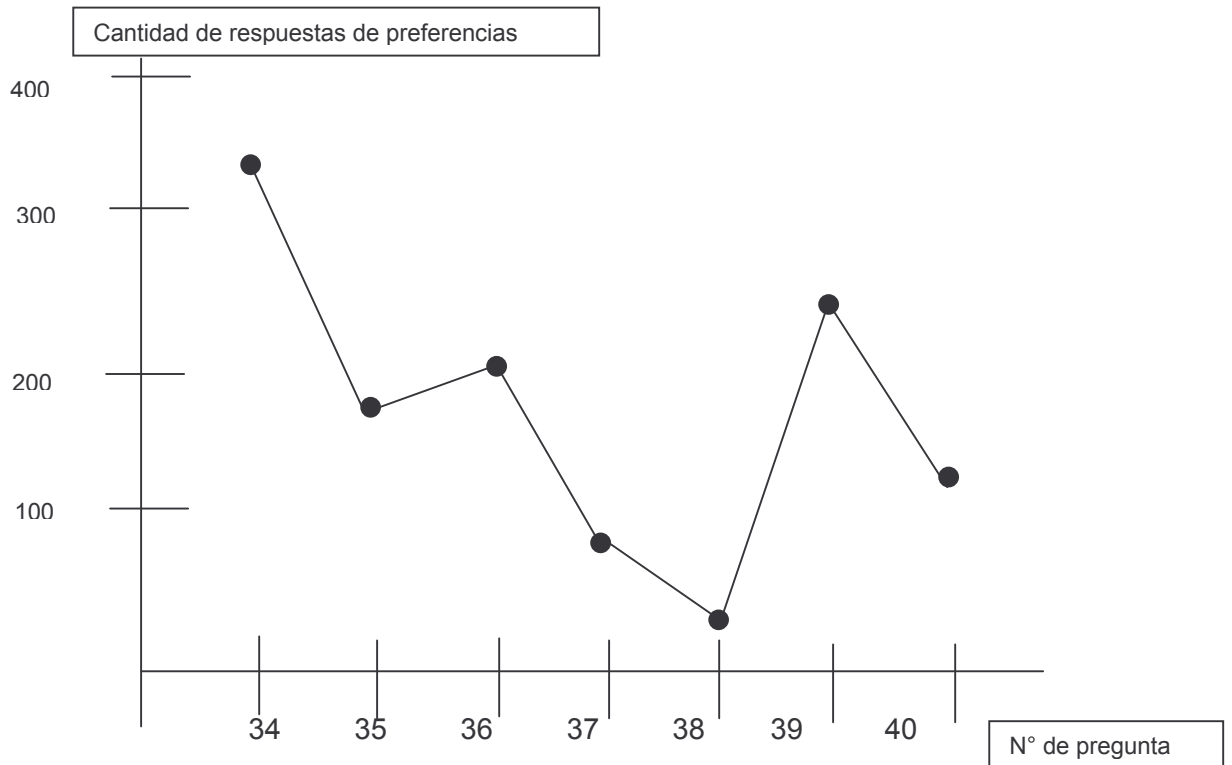
Actividad: Identifique en esta ficha qué clase de técnicas se han utilizado. Vuelva a diseñar esta ficha de acuerdo a sus criterios. Diseñe la ficha dirigida a los posibles patrocinantes e instituciones que pueden estar interesadas en colaborar con la Biblioteca. Determine de antemano qué aspectos le interesaría conocer y por qué. ¿Qué clase de datos adicionales obtiene y con qué fines puede utilizarlos?

3.14 Evaluación de los resultados

Obsérvese que en la ficha anterior cada **campo** es precedido por una cifra correlativa. Estas cifras facilitan la posterior evaluación cuantitativa de las respuestas.

En una evaluación de tipo cuantitativa podemos volcar los datos de las fichas en un gráfico de la siguiente manera:

Suponiendo que disponemos de los datos de un mes (aproximadamente 400 fichas) volcaríamos estos datos de la siguiente manera (ficticio):



Este gráfico nos ofrece diversas clases de información:

- permite estimar porcentualmente la cantidad de personas interesadas en determinado tema;
- conocer cuáles son las preferencias o tendencias más marcadas; y nos permite evaluar:
- considerar si nuestra oferta actual es acorde a los intereses;
- si es necesario reforzar una de las ofertas que más nos interesa promover. Etcétera

Los datos pueden ser presentados en diversos formatos. El uso de programas de computación para el análisis estadístico está muy difundido actualmente. Algunos como Excel o Lotus permiten ingresar los datos en tablas y la computadora genera diversos tipos de presentaciones tales como tablas, gráfico de tortas y otros.

CASO BIBLIOTECA- quinta parte: De acuerdo a los datos obtenidos los resultados son:

34 Música:	350	lo cual equivale al:	87,5%
35 Literatura:	180	lo cual equivale al:	45%
36 Artes Pl.:	200	lo cual equivale al:	50%
37 Danza:	75	lo cual equivale al:	18,75%
38 Videos:	25	lo cual equivale al:	6,25%
39 Cursos:	250	lo cual equivale al:	62,5%
40 Confer.	120	lo cual equivale al:	30%

Estas cifras muestran claramente ciertas preferencias que tienen los usuarios de la Biblioteca por actividades que pueden ser ofrecidas para cumplir con los objetivos deseados para el proyecto.

	Centro	Sur	Este	Oeste	Hombres	Mujeres	Primaria	Secundaria	Terciaria	Universitaria	17) Diaria	18) Semanal	19) Mensual	20) Semestral	21) Anual
Hombres	25	75	150	150			80	180	40	100	5	30	95	200	70
Mujeres	50	75	125	150			30	150	20	200	7	40	163	90	100
6) Trabaja					300	250									
7) Estudia					245	250									
11) Ficción					327	50									
12) Historia					210	350									
13) Ciencias					325	125									
14) Poesía					35	245									
15) Geografía					15	35									

3.15 ¿Cómo podemos utilizar estos datos?

Del total de hombres, 1,25% asiste diariamente, 7,5% semanalmente, 23,75% mensualmente, 50% semestralmente y 17,5% anualmente. Analizamos así estadísticamente la frecuencia de visitas de las personas de género masculino. Si seguimos analizando la tendencia en elección de tipo de bibliografía consultada (en este caso es Ciencias), es posible pensar que si queremos aumentar la frecuencia de visitas mensuales, deberemos ofrecer actividades y libros vinculados con este tema. Sería oportuno entonces invitar a conferencistas, proyectar videos, realizar encuentros vinculados con este tema, etc.

La sumatoria de los datos obtenidos por medio de estas técnicas colaboran en la elaboración de un proyecto como el deseado buscando elevar el nivel de eficiencia. Conocer las preferencias del público hará que se evite la “prueba y error” permitiendo que esa actividad específica genere los mejores resultados en términos de eficiencia.

3.16 ¿Qué nos dicen los resultados?

El uso que le demos a los resultados dependerá en gran medida de los criterios que habremos de implementar para formular las preguntas. En general se parte de una cierta hipótesis o conocimiento de terreno que nos orienta en la búsqueda de datos evaluativos. El método cualitativo, sobre base de preguntas abiertas, entrevistas y análisis puede ser una manera de comenzar una evaluación.

El diagnóstico cuantitativo se realiza a través de encuestas estadísticas que ofrecen porcentajes relativos acerca de determinado tema: qué cantidad de personas de determinadas características han elegido una marca o un candidato en las últimas elecciones. Los relevamientos estadísticos son importantes para generar datos numéricos que ayuden, por ejemplo, a mejorar la rentabilidad, el posicionamiento, la calidad el servicio ofrecido y afines.

El procesamiento de la sumatoria de datos obtenidos de todos los relevamientos ofrecerá abundante material para la elaboración de un diagnóstico completo de la situación. Es importante evitar las opiniones subjetivas y las ideas vagas. Cada aseveración debe estar apoyada en un dato real surgido de estas investigaciones.

El diagnóstico dará lugar a un informe inicial que habrá de proponer una línea de acción, especificar objetivos y metas, y será la base del diseño del proyecto.

CASO BIBLIOTECA – sexta parte: Al profundizar en las tareas de diagnóstico se llegó a la conclusión que la administración utiliza un sistema de administración obsoleto que requiere demasiado tiempo para procesar y enviar los reclamos de retorno de libros, por lo cual estos no regresan a tiempo, y en muchos casos ni siquiera regresan sin haber control sobre este tema. Los envíos se realizan a destiempo y al no estar actualizadas los usuarios que si devuelven reciben segundas avisos que causan malestar.. A medida que aumenta la cantidad de usuarios se incrementan también la cantidad de operaciones, los empleados no logran procesar los datos a tiempo y se incrementa también la cantidad de documentación a ser archivada.

La Dirección de la Biblioteca designa al responsable de administración para que analice detalladamente el problema, sugiera posibles escenarios de solución y solicite ofertas a varias empresas dedicadas a resolver esta clase de problemas. El informe elaborado por el responsable administrativo, en el marco del proyecto global, constituye un informe inicial parcial que se habrá de sumar al resto de los informes de cada área. Se determina que globalmente será necesario adquirir al menos cuatro sistemas de computación completos, los programas necesarios y el entrenamiento del personal.

Por otra parte se descubrió que era necesario cambiar el logotipo de la Biblioteca por uno más moderno. Junto a esto es importante adquirir uniformes y pintar frentes e interiores.

Se solicita la colaboración de una Fundación dedicada a la cultura para colaborar en la tarea de desarrollar estrategias comunicacionales y generar así los recursos necesarios.

Los datos obtenidos se habrán de procesar en forma conjunta con las ideas que se tienen acerca del proyecto concluyendo en la elaboración de un informe inicial que estipula las condiciones sobre las que se habrá de intervenir, los objetivos globales a ser alcanzados, métodos o caminos a seguir, y una primera propuesta de acción.

Fase: Inicial

Tareas

- Determinar estado de situación (diagnóstico)
- Investigar situación global
- Definir globalmente el resultado deseado
- Fijar límites globales del proyecto
- Definir fases de manera global
- Describir la forma de trabajo
- Determinar momentos de medición para evaluar
- Elaborar un Informe Inicial

Este INFORME INICIAL contiene todos los datos necesarios para que las partes involucradas puedan evaluar la conveniencia de realizar el proyecto. Se detalla de manera global lo requerido para satisfacer las necesidades, aprovechar las oportunidades o resolver los problemas. Este documento inicial permite que las partes involucradas puedan comprender en toda su dimensión los alcances, beneficios y consecuencias del proyecto, identificarse y estimular para la participación.

Un Informe inicial es por definición un documento estratégico, es decir, analiza causas y consecuencias en el tiempo sobre base de escenarios posibles ofreciendo alternativas y teniendo en cuenta las características de los involucrados.

Ejemplo: El Ministerio de Educación busca propuestas de investigadores con la experiencia adecuada para realizar un estudio acerca del impacto de una reforma educativa en las ciudades de más de 50,000 habitantes de las provincias del país. Los objetivos de esta investigación son:

Como se comprenderá no existen normas fijas para la elaboración de este Informe Inicial. No se debe confundir el informe inicial con la planificación, por cuanto el sentido de este documento no es el de pautar acciones sino de orientar voluntades en una misma dirección. Crear consenso, aportar datos concretos y posibilitar el avance hacia la segunda fase cuyo eje central es la planificación.

3.17 Para la elaboración de un informe inicial: algunas recomendaciones

Para cumplir con su cometido de convencer, estimular y crear consenso, se ofrece aquí una guía para la elaboración del informe.

Contenidos y condiciones del informe	- Contenido y condiciones del informe: se debe estipular claramente y de antemano qué se busca con el informe de acuerdo a quien sea el destinatario y en qué forma habrá de ser presentados (informes estadísticos, opiniones, presupuestos, etc.). Elabore el informe pensando en sus supuestos interlocutores (posibles patrocinantes, directores de área, futuros colaboradores, Usted mismo
Misión	- La motivación: ¿Por qué y para qué se realizará el proyecto? Definir en términos concretos los objetivos generales (la misión);
Visión	- ¿Cómo se realizará el proyecto? Describa de forma global el proyecto, sin detallar pero enunciando claramente las acciones globales. Esta no es una descripción de actividades, sino del tipo de acciones que deberá realizar para alcanzar sus objetivos;(Visión)
Requisitos	- Los requisitos: ¿Cuáles son la condiciones a las que debe responder el proyecto? Relatar convincentemente los alcances y límites globales.
Destinatarios	- ¿Quiénes serán los destinatarios del proyecto? Describir globalmente los beneficiarios directos e indirectos.
Comunicación	- ¿Cómo se va a comunicar con los destinatarios del proyecto?
Finanzas	- Plan económico. Esbozar en términos generales los alcances económicos del proyecto, posibles beneficios, riesgos, fuentes de financiamiento y afines. Tan importante como concebir y explicitar una buena idea o la propuesta de resolución de un problema, es la cuantificación de los resultados esperados en términos de inversiones estimadas, costos y posibles retornos. En el Informe Inicial es importante identificar los mismos y determinar los posibles rubros.
Recursos	- Enunciar de manera global qué clase de recursos serán necesarios (humanos, materiales, información, etc.)
Actividades	- ¿Cuáles serán las actividades ? Descríbalas someramente.

Datos	- Aporte datos (reales o ficticios) que pueda provenir de diagnósticos cuali y cuantitativos.
Aprobaciones	- Aprobaciones requeridas: tenga en cuenta qué personas o instancias están habilitadas para autorizar la aprobación y continuación del proceso;
Tiempos	- Fechas: tenga en cuenta las fechas de evaluaciones y de entregas. En muchos casos existen fechas límites para la entrega de propuestas.
Antecedentes	- Indicar antecedentes que puedan ser relevantes para el proyecto
Conclusiones	- Conclusiones generales. Argumentar en síntesis los motivos por los cuales las personas que lean esta propuesta deben considerar la realización del proyecto como una oportunidad importante.

Debe quedar claro que no siempre es necesario elaborar un Informe Inicial formal y detallado ya que hasta es posible presentarlo de manera informal y oral. Pero la elaboración de este informe, oral e informal o escrito y detallado constituye un primer paso vital que permite esclarecer y descubrir aquellos eventuales espacios de poca claridad o falta de definiciones que son comunes a los inicios de los proyectos.

CASO BIBLIOTECA séptima parte: Luego de realizar los estudios pertinentes, la dirección de la Biblioteca comprende la necesidad de establecer una alianza estratégica con una Fundación dedicada a la cultura para que esta asuma una serie de responsabilidades en este proyecto.

La Fundación comprende que para su propia imagen sería conveniente apadrinar una institución de estas características y decide colaborar. Elabora una estrategia comunicacional dirigida a empresas centrada en la cantidad y calidad de público cautivo y el impacto en la población por colaborar en la renovación de la Biblioteca.

Dado su conocimiento del terreno, la Fundación estima que las empresas estarán proclives a participar y colaborar con este proyecto en cuanto tengan en claro qué beneficios obtendrán y qué se espera de ellas.

Actividad:

Elija alguna de las siguientes opciones:

Opción 1: Puede optar por abordar la temática desde el sector público. En tal caso formule un informe inicial como si se le hubiera solicitado una propuesta de mejora de funcionamiento de su área, departamento o institución. Tenga en cuenta las diversas instancias (departamentos, áreas, direcciones, secretarías, etc) que estarían involucradas. Imagine que tiene la posibilidad de generar recursos a través de fuentes externas, fondos públicos y privados nacionales e internacionales. ¿Cómo los utilizaría? Si no conoce ninguno ¿cómo buscaría? ¿Conoce el organigrama de su entidad?

Opción 2: Piense que Usted está por comenzar a trabajar sobre un nuevo proyecto (puede ser el que ha elegido para desarrollar en el curso). Ha detectado una necesidad o tiene una idea innovadora o el deseo de realizar una actividad gratificante para Ud. y otras personas. Formúlese preguntas como las anteriores, intentando definir cuánto conoce de su proyecto.

En cualquiera de los dos casos formule un Informe Inicial teniendo en cuenta las pautas anteriores descritas en el módulo, imaginando posibles escenarios y formulando de manera global las razones por las cuales el proyecto deberá llevarse a cabo. Nuevamente, esta no es una descripción operativa del proyecto sino una fundamentación ideológica en donde se enuncian los rumbos a tomar, resultados esperados y posibles canales y rumbos de acción. Se definen quiénes serían los principales beneficiarios y participantes, las fases generales que habrán de seguir, y concluye con una propuesta para la acción. Justifique sus motivos en base a datos objetivos de la realidad, tales como estadísticas, investigaciones (realizadas o que Ud. considera que deberían realizarse).

Piense que de este informe inicial dependerá la posibilidad de continuar con su idea. Este será presentado ante una comisión directiva, un financista o un equipo de colaboradores. En todos los casos se trata de personas experimentadas y muy críticas, lo cual reduce extremadamente las posibilidades de aprobación. Sólo en el caso que el Informe Inicial esté adecuadamente redactado y formulado, será posible conseguir la aprobación o el apoyo requerido.

Piense también en la extensión del informe, este debe ser reducido, preferentemente no más de una a dos carillas A4. No se trata de la descripción somera de tareas y actividades, sino de ofrecer una idea global, pero concreta y convincente de que su proyecto es conveniente y realizable teniendo en cuenta también las condiciones económicas.

Como primer paso elabore un sistema de relevamiento de datos que contenga:

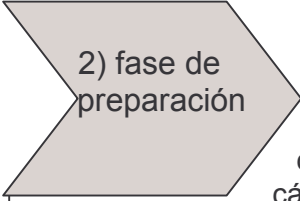
- 1) una o varias herramientas de relevamiento de datos cualitativos y cuantitativos (preguntas en profundidad, encuestas);
- 2) tenga en cuenta al diseñar que parte de estos datos deben poder ser volcados en gráficos y tablas que permitan corroborar mediante números y datos concretos que su proyecto es viable. Esto significa que puede tener un grado mínimo de éxito. Puede tratarse de una innovación, una mejora, una creación, etc.;
- 3) Asigne valores imaginarios a su relevamiento de datos y tradúzcalo en porcentajes comparativos;
- 4) Convierta estos valores en un gráfico que permita apreciar la relación entre los valores.

espacio para redactar su Informe Inicial

Tenga en cuenta: Luego de redactado y aprobado el Informe Inicial comienza la segunda etapa denominada de planificación sobre base de las soluciones propuestas.

El informe inicial sirve para clarificar ideas, contar con datos concretos y objetivos y crear consenso. Este contiene:

1. **Datos de base:** fecha del informe, tipo de proyecto, misión, nombre del proyecto, fechas de inicio y de finalización, responsables, participantes.
2. **Introducción:** tema del proyecto, descripción general del proyecto (motivos, contextualización, por qué es único).
3. **Descripción global:** Misión, destinatarios, imagen, motivación con respecto a los destinatarios y contenidos, requisitos.
4. **Visión y Contenido:** Descripción de aquello que se quiere lograr en su sentido más vital.
5. **Estructura de organización del proyecto:** forma de organización (festival, curso, publicación, etc.), actividades, motivación, fases.
6. **Estrategia de comunicación:** canales y medios de comunicación a utilizar, búsqueda de fondos.
7. **Procedimientos de gestión:** Planificación de tiempos, necesidades de infraestructura y facilidades, primera aproximación presupuestaria, requisitos de calidad, canales de información, otros.



2) fase de
preparación

Plan de
Proyecto

3.18 Segunda fase: Preparatoria

Una vez aprobado el informe inicial, se realizan los cálculos necesarios de los recursos necesarios, tanto materiales, financieros como humanos. Esta fase concluye con un presupuesto detallado, cálculos de materiales, cantidad de personas, tareas y sus secuencias, etc, etc. Incluye estudios de terreno, condiciones climáticas, posibilidades de venta y afines. Posibilidades de financiamiento, promoción y ventas, amortizaciones, etc.

Se ha elaborado un **plan de proyecto**. Su aprobación permite el paso a la fase siguiente.

3.19 Preparación del proyecto

Sobre base del informe inicial comienza la fase de preparación. Los enunciados generales y fundamentos de la fase anterior serán procesados hasta lograr un plan o diseño.

Haciendo una comparación con un proyecto de construcción de una vivienda, es en esta fase donde los requerimientos y necesidades enunciadas en la primera fase se convierten en el diseño definitivo, sin que aún estén especificados los materiales, cálculos y afines.

Se enuncian aquí también las acciones que se realizarán para recaudar fondos y el plan de comunicación hacia los diversos sectores.

3.20 Presupuesto

El análisis y consideración de los aspectos económicos relacionados con el proyecto es de vital importancia para la consideración de la viabilidad del proyecto.

Una vez analizadas las actividades a realizar y los posibles recursos involucrados, se debe asignar a cada ámbito de trabajo la correspondiente cuantificación en términos de dinero. ¿Cuánto cuesta realizar esa actividad específica? ¿Cuánto cuesta la mano de obra? ¿Cuánto habrá que considerar para los costos estructurales (oficina, teléfono, correos, movilidad, papelería y otros)? ¿Qué expectativas de ingresos existen? ¿Cómo se financiarán los costos? Y muchas otras preguntas que pueden surgir de la experiencia y de la creatividad aplicada.

Una manera adecuada de presentar estos datos es a través del siguiente formulario de presupuesto.

Presupuesto de proyecto		Fecha:		
Nombre del proyecto:		Responsable de presupuesto:		
Responsable de proyecto:				
Fecha de inicio proyecto:				
Tipo de costo	Descripción	Costos		Total
		materiales	salarios	
1000	Infraestructura			
1010	Alquiler			
1020	Comunicaciones (Teléfono/fax/internet)			
1030	Personal de secretaría			
2000	Costos directos de producción			
2010	Materiales			
2020	Transporte			
2030	Artistas	Músicos		
		Mimo		
		Actores		
		Escenógrafo		
3000	Costos indirectos de producción			
3010	Catering			
4000	Promoción			
4010	Diseño	10000 folletos		
		500 tripticos		
		1000 tarjetas		
		Gigantografía		
4020	Imprenta			
5000	Otros costos			
6000	Aparatos			
7000	Costos de organización			
	Subtotal			
	10% Imprevistos			
	Subtotal			
	Impuestos, cargas sociales			
	Total costos			XXXXX,-
9000	Ingresos			
9010	Entradas			
9020	Subsidios			
9030	Patrocinios			
	Total ingresos			XXXXX,-

Observar que el monto total de ingresos debe ser igual al de egresos o costos. De este modo se habrá logrado el balance de ingresos y egresos.

Los costos se agrupan por rubros que se identifican con números que surgen del esquema contable existente y que habrán de servir luego para la tarea administrativa. Cada rubro contiene elementos que serán indicados en detalle señalando, en la medida de lo posible, cantidades, valores por unidad y destino del insumo. Es necesario también considerar costos derivados como impuestos, cargas sociales, derechos de autor, etc. La sumatoria de estos costos dará un subtotal. A

este se le agregará un porcentaje de seguridad o imprevistos (generalmente del 10% del subtotal). Esta sumatoria habrá de producir el valor de costos presupuestados.

Hasta aquí hemos realizado un análisis de costos o presupuesto de costos. Si a este valor se le añaden los montos en concepto de ingresos estimados (en concepto de entradas, patrocinios, subsidios, merchandising, etc.) habremos de obtener el presupuesto total. Ambos montos (costos e ingresos) deben ser iguales.

Esta fase concluye con un **plan de proyecto** que contiene:

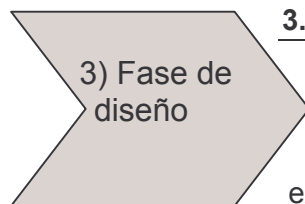
1. **Datos centrales:** provenientes del informe inicial
2. **Introducción:** referencia a las conclusiones del informe inicial, y detalles relevantes para esta fase.
3. **Contenido del proyecto:** descripción detallada de los resultados esperados, descripción de tareas, responsabilidades, tiempos, insumos, eventuales subproyectos. Utilizar diagramas, matrices y todas las herramientas de gestión de proyectos necesarias.
4. **Plan de comunicación y de generación de recursos:** detallar las actividades resultantes de las estrategias formuladas en el informe inicial. Mix de herramientas de marketing, promoción, publicidad, distribución, precios y medios: afiches, folletos, spots, etc. Cómo se habrá de recaudar fondos para este proyecto: patrocinantes, entradas, merchandising, etc.
5. **Actividades de gestión:**
 - de **tiempo:** planificar y detallar los tiempos necesarios para cada fase y actividad;
 - de **dinero:** cálculo de presupuesto final
 - de **infraestructura:** lugar, aparatos, permisos, etc.
 - de **calidad:** referencias referidas a la calidad del total y de las partes
 - de **información:** estipular y detallar canales de información interna
 - de **organización:** propuesta de diseño de organización para las fases siguientes.

CASO BIBLIOTECA – octava parte: El procesamiento de todos los datos obtenidos de la primera fase Inicial ha generado un diagnóstico acerca de la imagen corporativa que el público se ha formado de la Biblioteca. Tal como se pensaba, la atención deficiente, la falta de nuevas alternativas, el descuido edilicio, la falta de un sistema administrativo adecuado y moderno incide negativamente en la imagen. Por otra parte, la Biblioteca mantiene su carisma afectivo y las empresas serían proclives a colaborar en un proyecto de renovación y mejora. El plan de apadrinamiento institucional por parte de la Fundación y con amplia participación empresarial y de la gente se ha gestado. Las empresas podrían patrocinar diversos aspectos tales como la compra de nuevos sistemas informáticos, uniformes, pintura, microfichaje de las colecciones antiguas, etc. Cada una de estas acciones se enmarcan en el contexto del Programa de Renovación Integral de la Biblioteca Pública que se compone de diversos proyectos. En la fase de preparación se define

- el Programa, sus características generales,
- Misión u objetivos del mismo y de cada sub-proyecto (ejemplo: mejorar el sistema de atención al cliente),
- Visión o cómo lograrlos (ejemplo: implementando un nuevo sistema informático de administración de libros),
- a través de qué actividades (ejemplo: lograr que determinadas empresas donen los aparatos, el software y la capacitación de los empleados en su uso y mantenimiento).
- Respondiendo a qué requisitos de infraestructura y calidad (mínimo de potencia de las computadoras, posibilidades del soft, etc.);
- Tiempo: pautar los tiempos necesarios para cada uno de los aspectos (tiempo de conseguir los patrocinantes, de instalar los aparatos y el soft, de entrenar al personal, de comunicar al público, etc);
- Dinero: este tramo del Programa se presupuesta en un determinado monto a ser recibido, ya sea por donación directa o en bienes;
- Comunicación: qué estrategias comunicacionales se habrán de desarrollar para atraer a los patrocinantes, qué se les ofrecerá a cambio, cómo se comunicará esto al público, etc.;
- Organización: de qué manera se estructurará la organización para la búsqueda de estos recursos: se preparará folletería, carpetas con antecedentes, presupuesto, quién habrá de visitar a los patrocinantes, cómo se mantendrá este vínculo, etc.

A las empresas contactadas se les presenta este plan de proyecto en donde constan los datos estadísticos resultantes de los diagnósticos realizados, los objetivos parciales para cada una de las empresas (a una se le solicita colaborar con los equipos de computación, a otra con la pintura, a una tercera con la tela para los uniformes y una cuarta con un monto bimestral para

Si la primera fase concluye con una “declaración de principios” acerca del por qué se debe realizar el proyecto (**documento inicial**), la segunda fase concluye con un manifiesto o “**plan de proyecto**” acerca del cómo se habrá de realizar el proyecto, atendiendo a cada uno de los aspectos principales que hacen a la gestión del mismo (tiempo, dinero, calidad, organización, comunicación e infraestructura).



3.21 Tercera fase: Diseño

La planificación es una de las actividades más apasionantes de la metodología. Se trata imaginar situaciones vinculando entre sí a espacios, relaciones vinculares, objetivos, metas, productos, servicios y otros a fin de obtener el resultado óptimo según recursos existentes y capacidad de gestión disponible.

Algunas preguntas que se utilizan normalmente para la planificación son:

- ¿Qué queremos hacer?
- ¿Para satisfacer qué idea o para solucionar qué problemas?
- ¿Cómo lo queremos hacer?
- ¿Dónde lo realizaremos?
- ¿Con qué medios materiales?

Programa de
Producción

- ¿Quiénes lo habrán de hacer?
- ¿Cuándo?
- ¿Quiénes serán los beneficiarios?
- ¿De cuánto tiempo disponemos para hacerlo?
- ¿Cuánto puede o debe costar?
- ¿Cómo lo financiamos?
- ¿Qué haremos primero? ¿Y luego?
- ¿Cómo evaluaremos si lo que hemos hecho es lo que deseábamos?

Decíamos también que las respuestas a estas preguntas - obligatorias al comenzar un proceso de planificación - encontrarán respuestas en muchas fuentes, las cuales deben **vincularse con la Misión** de la Organización, aprovechando la experiencia acumulada. La manera en que se realizan las tareas o visión debe guardar estrecha relación con los recursos materiales, financieros y humanos con que se cuenta.

Luego de haber concluido con la primera y la segunda fase ha llegado el momento de responder estas preguntas.

Seguidamente se procede a la programación, esto es, la secuencia lógica y eficiente de actividades organizadas en el tiempo y necesarias para llegar a cumplir con los objetivos en el tiempo estipulado.

Para tener en cuenta:

Al diseñar un proyecto se trata de lograr:

- la eficiencia (mejor relación resultados/uso de recursos)
- la calidad en todos los ámbitos (Excelencia en la gestión)

El **diseño del proyecto** será el producto resultante de esta fase e incluirá:

- la programación en el tiempo de las tareas,
- la asignación de responsabilidades,
- la subdivisión en proyectos parciales (eventual) y tareas afines,
- la presupuestación,
- la asignación de recursos y afines;
- se pautan y estipulan momentos de control y evaluación.

Este es el diseño del proyecto y deberá considerar también los márgenes de error y de demora.

3.22 Planificación y Programación

En Latinoamérica, a diferencia de, por ejemplo los países nórdicos, la tendencia es a trabajar sobre base de la improvisación con grandes beneficios para el uso de la creatividad pero con bajos niveles de eficiencia y de aprovechamiento de recursos. Esto se debe a múltiples razones que tienen origen cultural, económico, histórico y educativo.

A los fines de optimizar el uso de los recursos, reducir los riesgos y obtener mejores resultados, se utilizan los conceptos de planificación y programación ayudándose en la tarea por diversas herramientas prácticas.

La definición clara, objetiva, medible y realizable de los objetivos buscados a través de un proyecto en un informe inicial y en un plan de proyecto (fases 1 y 2), da lugar a la fase de planificación y programación detallada en un “**Programa de Producción**”, o documento final de esta fase.

El siguiente ejemplo ilustra la diferencia entre abordar una idea de manera sistematizada o sin hacerlo.

Decir:

“vamos a hacer un festival de música, teatro y artes plásticas”

sin mayores especificaciones es demasiado general y puede dar lugar a diversas interpretaciones, las cuales pueden ser causa de conflicto.

Más ajustado y con menos posibilidades de interpretaciones erróneas sería decir:

“A partir de los datos que hemos recabado, observamos que existe el interés, por parte de la población local, de que se realice un festival multidisciplinario donde actúen artistas locales representativos de diversas ramas del arte. Tanto los jóvenes, los artistas v los docentes de

Sobre esta base, y una vez que las partes involucradas acuerdan estas normas generales se puede proceder a la fase de la planificación.

Planear o planificar es organizar las tareas de acuerdo a su secuencia lógica asignando a cada tarea variables tales como tiempo, recursos económicos, responsables y afines. Algunas tareas sólo pueden comenzar cuando terminan otras. Ciertas tareas se superponen mientras que otras son auxiliares.

La **planificación** se concentra en el orden lógico que tendrán las tareas, permite asignar responsabilidades y recursos con el fin de obtener una visión global del conjunto, como un mapa de ruta con caminos primarios y secundarios interconectados entre si.

La **programación**, en cambio adjudica a esas tareas la estimación de tiempos considerados necesarios para su realización y la relación en términos de tiempo entre las tareas. Una programación detallada especifica tiempos de inicio y de finalización estimados, toma en consideración posibles desfasajes y calcula así los tiempos reales estimados y requeridos para la realización del proyecto.

A fin de lograr una adecuada programación y planificación se utilizan herramientas que facilitan esta tarea, sobre todo cuando la complejidad del proyecto requiere simultaneidad de tareas.

En esta fase se definen y adjudican los detalles de todas las tareas, fases, responsabilidades y tiempos de tal manera que con su lectura se puede realizar sin inconvenientes el proyecto. Cualquier persona debería poder comprender la secuencia y conocer sus responsabilidades y tareas de la lectura del “Programa de Producción”.

Una vez que el Informe Inicial ha sido aprobado (Informe Inicial), se procede a determinar cuáles son los elementos y actividades necesarias para lograr los objetivos y

metas (Plan de Proyecto). Este ofrece un grado de detalle general que será especificado (Programa de Producción).

3.23 Herramientas de gestión de proyectos

Se presentan a continuación diversas herramientas comúnmente utilizadas en los entornos de gestión por proyectos.

3.24 Estructura de división de trabajo (EDT)

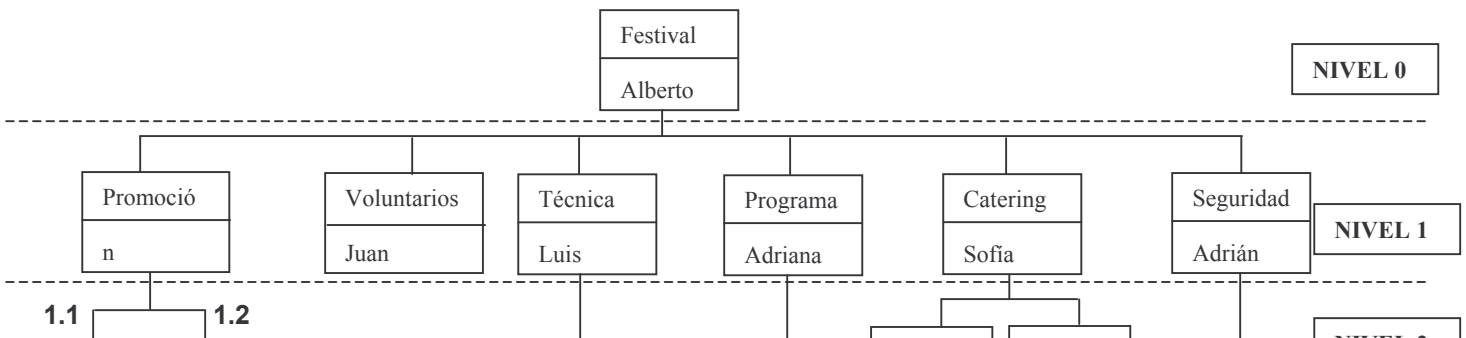
Una vez concebido el plan y formuladas las componentes, es necesario organizar todas las actividades de acuerdo a su secuencia lógica en el tiempo y asignar responsables a cada una de ella.

La idea es dividir al proyecto en unidades manejables para colaborar en la identificación de todos los elementos necesarios y prever así las diversas consecuencias y necesidades. El EDT es una estructura de árbol con jerarquías (las unidades más 'altas' son las primeras en ser realizadas). El logro del proyecto lo constituye la realización de todas estas unidades.

El grado de descripción (global, general o detallado) dependerá del nivel de responsabilidad y del nivel de control que se desea tener sobre esa unidad.

No existen fórmulas generales para los EDT. Dos equipos trabajando sobre el mismo proyecto podrán generar dos EDT's distintos.

El siguiente es un modelo EDT para un festival.



1	2	3	4	5	6
			5.1	5.2	

El gráfico da una idea de la distribución de tareas y niveles de responsabilidad. Observar los diversos niveles que corresponden a grados de responsabilidad. El uso de los números en cada unidad se justifica en la siguiente Matriz de Responsabilidades:

3.25 Matriz de responsabilidades

Unidad	Tarea	Adrián Adriana Alberto Diana	Emilia Esteban Gustavo Héctor	Juan Luis Omar	Petra Rafa Sofía
0	Festival	S S P S		S S	S
1	Promoción		S		
1.1	Carteles		P		
1.2	Diarios		S		
2	Voluntarios	S		P	
3	Técnica			P	S
3.1	Luces			P	S
3.2	Sonido			S	P
3.3	Sala				P S P
3.2.1	Público		S		P
3.2.2	Monitor		P	S	P
4	Programa	P		S	
4.1	Backstage	S		P	
4.2	Camarin	P		S	
5	Catering		S		P
5.1	Preparar		P		S
5.2	Servir		S		P
6	Seguridad	P	S		
6.1	Puertas	P	S		
6.2	Recinto	S	P		

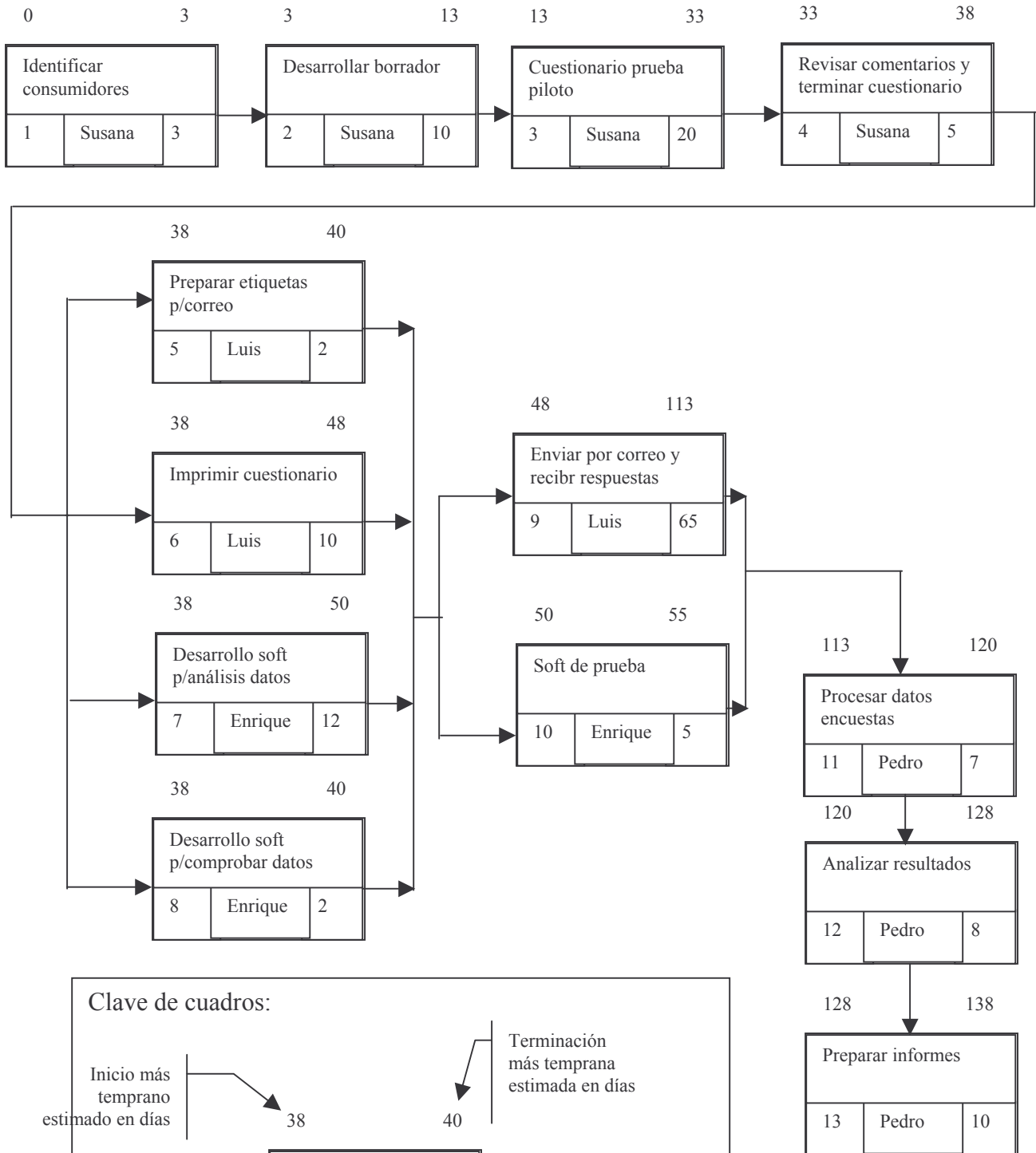
La organización de las tareas designando responsables principales (P) y secundarios (S) posibilita que en ningún momento una tarea quede sin asignación de responsable. Para esto los P y los S deben estar al tanto de las características de las tareas.

3.26 Diagrama de Red

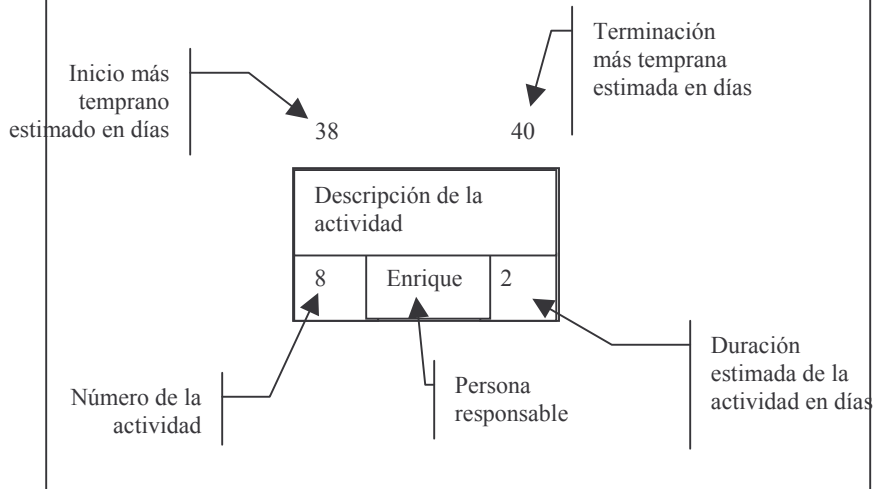
Cada actividad a realizar tiene un tiempo de inicio y de finalización. Cuando la complejidad de las actividades requieren una visión de conjunto más detallada se utiliza el **diagrama de red**. Este sirve para graficar la asignación de tareas a responsables y visualizar la programación de los tiempos.

Las características de un diagrama de red hacen que gracias al uso de esta herramienta uno pueda fácilmente determinar la duración aproximada de cada fase, la asignación de responsabilidades y determinar qué actividad debe terminar para que comience la siguiente.

Ejemplo: El siguiente es el Diagrama de Red utilizado para el proyecto de estudio de un mercado de consumidores.



Clave de cuadros:

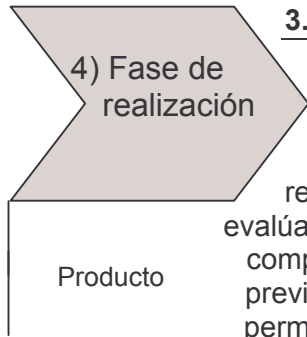


Esta graficación de tareas, responsabilidades y tiempos permite utilizar otras herramientas asociadas. Una de ellas es el programa de actividades:

	Actividad	Respons.	Duración estimada	Fecha más temprana	
				De inicio	De finalización
1	Identificar consumidores	Susana	3	0	3
2	Desarrollar cuestionario	Susana	10	3	13
3	Hacer pruebas piloto	Susana	20	13	33
4	Revisar comentarios y terminar cues.	Susana	5	33	38
5	Preparar etiquetas correo	Luis	2	38	38
6	Imprimir cuestionario	Luis	10	38	38
7	Desarrollar soft análisis datos	Enrique	12	38	38
8	Desarrollar soft comprobar datos	Enrique	2	38	48
9	Enviar encuestas y recibir respuesta	Luis	65	48	50
10	Comprobar soft	Enrique	5	50	113
11	Procesar datos encuestas	Pedro	7	113	120
12	Analizar resultados	Pedro	8	120	128
13	Preparar informes	Pedro	10	128	138

Este programa de actividades permite distinguir de manera clara y rápida los aspectos más relevantes del proyecto.

Para una mejor visualización y control del desarrollo de las actividades se utiliza también el diagrama Gantt o de barras.



3.28 Cuarta fase: Realización

Una vez aprobadas las fases previas se procede a realizar el proyecto siguiendo las pautas indicadas. Los responsables de las diversas áreas comienzan con sus tareas y se monitorea regularmente el curso de las actividades. Eventuales desviaciones se evalúan y se corrigen a partir del proceso de monitoreo que consiste en comparar el avance de la actividad con los resultados intermedios previstos. En caso de desfases se deberían tomar decisiones que permitan adecuar el rumbo sobre la marcha.

3.29 Cronograma de avance

Como instrumento de monitoreo se puede utilizar un cronograma de avance en donde se especifica momento a momento dónde, cuándo y quién debe realizar qué tareas.

En el caso de un festival de varios días con diversos escenarios, un cronograma de avance se vería de la siguiente manera:

Cronograma Festival "XYZ" Organiza: Fundación ABC		Fechas: de 1/3/99 al 7/3/99 Para: Técnica y Catering					
Activ. N°	Fecha	Hora	Lugar	Actividad	Corresponde a	Respons.	Observaciones
1	1/3/99	17.00	Escenario 1	Traer trajes	Espectáculo A	Sonia	Retirar tintorería
2		17.30	Escenario 2	Poner luces	Espectáculo B	Julian	Llevar en camioneta
3		19.00	Hall	Probar sonido	Inauguración	Hugo	Ojo monitores!
4		18.00	Plaza	Armar tribunas	Fiesta	Susy	Chequear horario con empresa
5		22.00	Calle	Cortar	Fiesta	Norberto	¿Están los permisos?
6		18.00	Escenario3	Armar escenogr.	Espectáculo C	Elías	Hablar con escenógrafo por los colores flúor.
7		19.00	Restaurant	Preparar comida	General	Adriana	OJO vegetarianos
8	2/3/99	17.00	Escenario1	Probar sonido	Espectáculo D	Hugo	Ojo acople por el techo
9		18.00	Escenario 4	Juegos	Chicos	Sonia	¿acuarelas?
10		18.30	Escuela	Danza	Padres	Leonor	Controlar el piso (estaba húmedo)
11		19.00	Restaurant	Preparar comida	General	Adriana	Chequear menú
12							
13							
14							
15							

De la misma manera pueden armarse cronogramas de avance tan detallados como se considere necesario.

La fase de realización de un proyecto constituye generalmente un período crítico, de gran tensión dado que en ese momento se dará forma a todo lo planificado. El equipo de trabajo y su liderazgo debería siempre considerar las contingencias posibles, previendo planes alternativos y estar preparados para contingencias no previstas, que requieran un alto grado de respuesta basada en la experiencia, la intuición y el sentido común.

4) Fase de
realización

3.30 Quinta fase: Evaluación y seguimiento

Una vez concluidas las diversas fases, el proyecto se considera terminado únicamente tras realizar la fase de evaluación. En el caso de un edificio está dará lugar a programas de mantenimiento y cuidado. En el caso de una actividad cultural, está podrá dar lugar a un nuevo proyecto.

Producto

3.31 ¿Qué es evaluar?

Es “el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y del mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.”⁴

Respecto de las evaluaciones, diremos aquí que es posible y muchas veces necesario realizar evaluaciones iniciales, intermedias (de proceso), finales (de resultado) y posteriores (de impacto).

Para tener en
cuenta

La evaluación permite rescatar el valor histórico de las acciones que realiza una Organización, posibilitando hilar hechos del pasado con el presente a fin de crear un futuro basado en certidumbre: el Aprendizaje Permanente.

Tal como se planteó al principio, la fase de evaluación se prepara de antemano y se realiza a lo largo del proyecto. Como instrumentos utiliza los indicados en la fase inicial y apunta a determinar si los objetivos y metas fueron alcanzados luego de la fase de realización y bajo qué condiciones.

Los indicadores pueden ser, nuevamente:

- dinero
- tiempo
- información
- organización
- recursos
- calidad

Si en cada fase se utilizan estos indicadores para evaluar, por medio de las técnicas descritas en la fase de diagnóstico y al finalizar se vuelven a analizar estos, entonces se podrá tener un registro fiel de lo acontecido. Por supuesto que es posible evaluar y monitorear otros aspectos referidos a su proyecto, pero esta base de seis elementos son los más comunes en la mayoría de los proyectos.

⁴ Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica, Stufflebeam, D.L. y Shinkfield, A.J., Paidós-MEC, Madrid 1987

3.32 Tipos de evaluación

Además de evaluar los indicadores indicados las evaluaciones pueden ser clasificadas en:

- 1) **Formativas:** se persigue valorar el proceso o desarrollo de una actuación o realidad determinada. Posibilita la intervención sobre la marcha sin esperar a que concluya la actividad o proyecto. Este es el método adecuado para utilizar los indicadores mencionados más arriba.
- 2) **Sumativa:** busca valorar los resultados al final de la actividad o proyecto. Permite aprender para actuaciones futuras. ¿Los resultados obtenidos coinciden con los objetivos propuestos?
- 3) **De impacto:** se utiliza para valorar los efectos o repercusión de lo realizado en un determinado entorno. ¿En qué porcentaje las campañas de concientización cumplieron su cometido?
- 4) **Por contenido:** analiza el proceso desde su comienzo buscando analizar los contenidos del proyecto en relación con su entorno (medio, destinatario) y la interrelación entre ambos (¿responden los contenidos a las expectativas, necesidades del entorno?)
- 5) **De la planificación:** vinculada a la primera (de formación), busca analizar específicamente el diseño del programa de proyecto. ¿las actividades son coherentes con los objetivos propuestos? ¿los métodos son adecuados? ¿ qué resultados tuvieron las capacitaciones para los voluntarios?
- 6) **Del proceso:** evalúa la calidad de ejecución de lo planificado. Se vincula también con el punto anterior y con el primero y busca realizar un seguimiento de todo el proceso que permita su comprobación, optimización y mejora, introduciendo elementos de corrección sobre la marcha.
- 7) **Del producto:** busca vincular los resultados obtenidos con el resto del proceso buscando evaluar los resultados a corto, mediano y largo plazo.

Síntesis Diseñar un proyecto es una tarea ardua que bien realizada permitirá optimizar recursos, consolidar la rentabilidad, alcanzar los objetivos y metas de forma eficiente y efectiva.

Cada proyecto es único y

Proyecto propio

Usted ha trabajado durante el curso sobre un proyecto que Ud. mismo definió al iniciar el mismo. Durante los primeros cuatro módulos ha revalorizado su propia actitud, ha profundizado sus conocimientos en materia de posicionamiento con respecto al Estado y al Mercado. También tuvo la oportunidad de reflexionar en clase y adquirir conocimientos técnicos y filosóficos respecto de su trabajo como Gestor Cultural.

Se espera que Usted reformule detalladamente su propio proyecto (u otro, si lo considera necesario), encarándolo de acuerdo a las pautas indicadas en este módulo.

Usted deberá:

- **rediseñar su proyecto de acuerdo al método de Gestión de proyectos, presentando tres escritos: un informe inicial, un plan de proyecto y un programa de producción.**
- **En cada uno de estos escritos deberá consignar los datos requeridos en cada una de las fases. Desarrolle sus propios instrumentos de investigación y diagnóstico. Utilícelos, haga investigaciones, saque conclusiones y evalúe la factibilidad de su proyecto.**
- **Realice presupuestos basándose en datos reales. Pida varias ofertas, negocie, consiga los datos más favorables a su proyecto.**
- **Desarrolle todo el proyecto hasta la fase de realización. Luego pase a la fase de evaluación indicando de qué manera la hará, siguiendo cuál de los enfoques planteados y con qué instrumentos.**

Si le resulta útil, puede asociarse con cualquiera de sus colegas del curso. Consulte bibliografía, justifique con datos reales. Presente documentación jurídica, bibliográfica y afín.

Se habrá de evaluar:

- **creatividad en el uso de lo aprendido en el curso**
- **originalidad de las propuestas y factibilidad**
- **argumentación y uso de fuentes fidedignas**
- **esmero en la presentación y calidad**
- **uso de datos provenientes de estadísticas, investigaciones y afines**
- **uso de Internet como fuente de información**
- **cita de fuentes, bibliografía, sitios WEB**