



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

DIAGNÓSTICO Y LÓGICA DE UN PROYECTO



DIAGNÓSTICO Y LÓGICA DE UN PROYECTO

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

Cuando se da inicio a un proyecto el primer paso que se debe dar es la elaboración de un diagnóstico, este será la fundamentación del proyecto, y se deberá contestar claramente tres preguntas básicas que son: ¿cuál es el problema?, ¿quiénes se verán afectados por el problema? y ¿quiénes se involucrarán en la creación de la solución del problema? Esas preguntas elementales que se deben responder al realizar un diagnóstico apuntan a la identificación del problema y sus características, y cómo afecta ese problema en el entorno. Es muy importante identificar directamente los problemas que existen, pensar en sus posibles causas y establecer una solución fijando la atención en un resultado concreto que se quiera alcanzar y cuyo logro se puede controlar y evaluar en el corto o mediano plazo.

Además de contestar las preguntas se debe conformar un equipo de trabajo que realmente se involucre de lleno en la resolución del problema planteado, ese equipo es un grupo de personas que trabajan en forma interdependiente para alcanzar una meta en común, trabajando en equipo se logra un esfuerzo cooperativo de todos los miembros y se logra un objetivo que permitirá llevar a buen puerto el desarrollo del proyecto, además, la efectividad del equipo de proyectos puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto.



Por otra parte, una vez que se tiene claro el problema a solucionar es importante plantearse las siguientes interrogantes: a) la situación que nos planteamos, ¿está a nuestro alcance?, ¿qué organizaciones trabajan en este tema? ¿cómo nos podemos complementar?, ¿qué acciones y recursos están faltando? y ¿quién puede colaborar y de qué manera?. Todo esto con el fin único de tener totalmente claro todos los aspectos que se necesitan para resolver el problema, el diagnóstico busca adquirir conocimientos sobre

determinada área o problema, examinando las causas que le dieron origen y buscando la toma de decisiones para diseñar una acción de solución. El diagnóstico debe tener un sentido detallado y aclaratorio, por lo que es primordial la recolección adecuada de información sobre las características de la situación que se pretende modificar, tomando en cuenta la causas y efectos desde una perspectiva lo más amplia posible.

El diagnóstico es de suma importancia ya que se trata de identificar lo más claramente posible la situación y el

problema, para luego, en función de los recursos existentes y la situación interna de la organización, analizar cómo se puede hacer para lograr el objetivo deseado. En esta tarea es importante involucrar y tomar en cuenta a todos los actores tanto internos como externos que ayuden a lograr el o los objetivos planteados. Para esto, es imprescindible un conocimiento claro y sistemático del entorno, de los recursos humanos involucrados, y de las distintas fuerzas económicas que actúan, así como de las condiciones sociales, económicas y ambientales presentes.

EL DIAGNÓSTICO ES DE SUMA IMPORTANCIA YA QUE SE TRATA DE IDENTIFICAR LO MÁS CLARAMENTE POSIBLE LA SITUACIÓN Y EL PROBLEMA, PARA LUEGO, EN FUNCIÓN DE LOS RECURSOS EXISTENTES Y LA SITUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN, ANALIZAR CÓMO SE PUEDE HACER PARA LOGRAR EL OBJETIVO DESEADO



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Es clave comprender esta etapa diagnóstica como primer paso del diseño y ejecución de un proyecto, por lo que no es posible verlo desde el punto de vista que es un aporte externo que alguien va a definir, más bien es una investigación interna con contribuciones externas, para ello es necesario utilizar una serie de herramientas que permitan la adecuada recolección de datos como son la entrevista, el cuestionario, la revisión de documentación y la observación. Por medio de la entrevista se puede obtener información provechosa de una o varias personas; en el caso del cuestionario éste puede ayudar a recolectar datos provenientes de un grupo muy grande de personas, lo cual tomaría mucho tiempo si se aplicara una entrevista; con la revisión de la documentación se puede encontrar información valiosa relacionada con la organización y sus operaciones y, por último, con la observación se obtiene información que no se puede reunir con ninguna otra técnica.

Una vez recopilados todos los datos, se analizan y se obtienen las especificaciones del proyecto, en otras palabras una descripción específica de las características de lo que se necesita hacer para llevar a cabo el proyecto, es decir, todo lo primordial para cubrir las necesidades existentes. Con todos estos requerimientos en mano se diseñarán estrategias o métodos que serán utilizados para que las necesidades establecidas sean incluidas dentro del desarrollo del proyecto, y cuando éste sea puesto en marcha se cumpla con todas esas necesidades.



CONCEPTOS ESTRATÉGICOS

Ciertos criterios de calidad están asociados al éxito de un proyecto ya que la calidad debe estar inmersa en todo el proceso de desarrollo e implementación de un proyecto, identificando claramente desde un inicio los requisitos que se necesitan para lograr dicha calidad. Asimismo, cuando el proyecto está inmerso en distintos tipos de procesos de evaluación continuos que incluyan criterios de calidad se puede ir anticipando situaciones que separen el proyecto de su camino original y se logre obtener soluciones rápidas que enderecen el trayecto del proyecto.

En función del campo de trabajo, empresa u organización de que se trate, es que se utilizarán los criterios de calidad que guarden relación con los objetivos estratégicos que se pretendan conseguir. No existen criterios únicos, por lo general los criterios surgen en función de la naturaleza de cada proyecto y estos criterios de calidad son determinantes para garantizar el impacto y sostenibilidad del proyecto, y los mismos se explican a continuación:

PERTINENCIA

Es la cualidad de que una propuesta concreta está relacionada con el tema que se está tratando, es decir, se observa la congruencia entre los objetivos del proyecto, las necesidades identificadas, los intereses de los clientes y la empresa. Se distingue especialmente en las fases donde se están haciendo las evaluaciones del proyecto.

EFICACIA

Una vez que se han logrado los objetivos propuestos se habla de que existe eficacia. Como un ejemplo muy ilustrativo se podría decir que equivale a ganar un partido de fútbol independientemente de si el juego es terrible o sensacional para el espectador, porque lo importante es hacer lo necesario para alcanzar el triunfo. Por tanto, una empresa, organización, producto o persona es eficaz cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

EFICIENCIA

Por otra parte, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o condición muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos ya sea humanos, financieros, tecnológicos, físicos o de conocimientos. Por lo tanto, se puede decir que una empresa, organización, producto o persona es eficiente cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles.

TRANSPARENCIA

Este término es utilizado para caracterizar una práctica guiada por la sinceridad y por la perfecta o casi perfecta accesibilidad a toda la información vinculada, y que concierne e interesa a la hora de ir desarrollando un proyecto. Cuanto más conocimiento tengan las personas sobre el estado de un proyecto, más fácil será tomar una decisión. En general, si se carece de la transparencia en un proyecto, los problemas acechan y todo el desarrollo se verá opacado por los procesos de investigación, un sistema de gestión de proyecto bien diseñado permitirá la transparencia desde su inicio.



VIABILIDAD ECONÓMICA

El conjunto de factores económicos y financieros suelen tener mucha influencia en la viabilidad de los programas o proyectos es por eso que se debe realizar un estudio para determinar si el desarrollo del proyecto tendrá una viabilidad económica que guarde una relación igual en materia de costo y beneficio, es decir, si el costo que tendrá el proyecto será igual, menor o mayor al beneficio que éste proporcionará a la empresa. Los costos que hay que tomar en cuenta para la realización de este estudio son el costo del equipo, el costo de instalación, el costo de entrenamiento de personal, el costo de desarrollo y el costo de operación; con respecto al primero, se evalúa el costo del equipo que se requiera y si éste se debe alquilar o comprar; en el segundo costo se incluye todo lo relacionado con la preparación del lugar donde trabajará el personal encargado del desarrollo del proyecto, así como todos los implementos necesarios para que el recurso humano trabaje a gusto; en el tercer costo se toma en cuenta el valor de la capacitación del personal; el cuarto costo incluye todo lo referente al diseño, programación, pruebas, etc.; y por último, en el quinto costo se observan los costos en que se incurre a la hora de poner en marcha el proyecto. Todos estos son llamados costos directos que tendrá el desarrollar un proyecto, es importante incluir también los costos indirectos, como, por ejemplo, el contratar recursos físicos o humanos extra para el desarrollo del proyecto. En el momento de realizarse el estudio se debe hacer en forma completa para que incluya tanto el costo indirecto como el directo ya que estos dos afectarán el costo global del proyecto y por ende su desarrollo.



LA SOSTENIBILIDAD Y AUTOGESTIÓN DEL PROYECTO

La sostenibilidad o autogestión del proyecto es la medida o el grado en que los efectos positivos derivados del proyecto o programa se prolongan en el tiempo aun cuando el mismo ya haya llegado a su fin y se haya realizado el cierre correspondiente. Si bien la sostenibilidad es un criterio que permite el análisis de la ejecución del proyecto o programa relacionándolo directamente con la capacidad para realizarse y darle continuidad a las acciones aún de manera autónoma, en sentido estricto la sostenibilidad tiene una perspectiva del proceso en el largo plazo. También la sostenibilidad se puede ver como una medida en que los cambios logrados por el proyecto continúen y permanecen en el tiempo a favor del cliente o la empresa, una vez que la intervención haya finalizado.

LA SOSTENIBILIDAD O AUTOGESTIÓN DEL PROYECTO ES LA MEDIDA O EL GRADO EN QUE LOS EFECTOS POSITIVOS DERIVADOS DEL PROYECTO O PROGRAMA SE PROLONGAN EN EL TIEMPO AUN CUANDO EL MISMO YA HAYA LLEGADO A SU FIN Y SE HAYA REALIZADO EL CIERRE CORRESPONDIENTE

La sostenibilidad se puede ver afectada por distintos factores, es decir, condiciones que afectan pasiva o activamente, positiva o negativamente el desarrollo del proyecto. En todo proyecto siempre es posible identificar más de un solo factor que incida en la sostenibilidad y autogestión de los efectos positivos generados, confirmar el cumplimiento de un solo factor no garantiza que el proyecto en su totalidad sea sostenible,

ya que otros factores pueden tener influencia y por ello, provocar que el proyecto no sea autogestionable.

Algunos ejemplos de factores que pueden afectar son factores relacionados con el entorno, factores relacionados con los actores involucrados en el proyecto, factores relacionados con el diseño del proyecto, factores relacionados con la tecnología, factores relacionados con aspectos económicos y financieros, y factores relacionados con tiempo de ejecución entre otros.

ANÁLISIS DE LOS POSIBLES ESCENARIOS DE IMPACTO DE UN PROYECTO

El impacto hace referencia directa a los efectos o consecuencias del programa o proyecto sobre diversas situaciones en particular incluso más allá de los objetivos originalmente propuestos. El impacto incluye las implicaciones y efectos tanto positivos como negativos, previstos y no previstos. Este resulta ser el criterio más amplio y difícil de medir debido a la amplitud del concepto. El impacto está compuesto por los efectos a mediano y largo plazo que tiene un proyecto o programa para un objetivo y para un entorno, sean estos efectos o repercusiones planificadas o sean no deseadas.

El proceso de identificación de impactos obliga a profundizar la manera en que el proyecto afecta tanto al cliente como a la empresa, por lo tanto, es importante plantearse dos preguntas fundamentales: ¿Con qué elementos va a contar la empresa en el proyecto, que no hubiera tenido sino se realizara el proyecto?, ¿Qué elementos tiene que sacrificar la empresa para realizar el proyecto, que no tendría que sacrificar sino se llevara a cabo?. Estas preguntas hacen hincapié señalando aspectos importantes que se deben tener en cuenta en el proceso de identificar los impactos.





PRIMERO

Hay que tener en cuenta que el impacto de un proyecto se obtiene de la comparación de un escenario con proyecto y otro escenario sin proyecto. Es necesario establecer los consumos, las utilizaciones de recursos y las utilizaciones de equipo, entre otros, para analizar cómo se van a presentar tanto en un escenario como en otro, con el fin de asegurar que se limita el impacto del proyecto y así tener un panorama claro. Cabe mencionar que el escenario sin proyecto no es equivalente al escenario antes del proyecto. El análisis sin proyecto consiste en hacer una proyección de lo que ocurrirá en el caso de no realizar el proyecto. Por tanto, es un análisis dinámico, de lo que ocurre a través de todo el panorama de la vida útil del proyecto.

SEGUNDO

Es importante considerar que en la evaluación económica se identifican por separado los beneficios brutos por un lado, y los costos brutos, por otro. Dado que la evaluación económica se enfoca hacia la valoración de diferentes bienes y su respectiva utilidad marginal, es imperativo analizar por aparte los impactos positivos y negativos, y así tratar de corregir las alteraciones que se puedan presentar.

TERCERO

Es preciso tener en cuenta que se debe tratar de identificar el impacto del proyecto sobre los clientes y sobre la empresa internamente. Entonces, para determinar el impacto del proyecto, es necesario cuestionar de qué manera las actividades del proyecto modifican la actitud del cliente hacia el producto o como los recursos humanos internos van a verse afectados con el desarrollo del proyecto.



Finalmente, el proceso de identificación de impactos tiene que enfocarse en la identificación de cambios que el proyecto genera sobre elementos que aportan cambios en los clientes o la empresa. Como tal, todos los impactos deben expresarse como efectos directos o indirectos, por tanto, al identificar los impactos, no se refiere a reducción de precios o aumentos en el ingreso o aumento en la inflación o generación de empleo, que serían efectos del proyecto, más bien hay que hacer un completo análisis del proyecto donde se cuestionen los alcances de estos efectos, en términos de impactos directos.

En resumen, se puede afirmar que en el proceso de identificar el impacto del proyecto, es necesario siempre tener en cuenta los objetivos del mismo, la evaluación económica e identificar la manera en que el proyecto impactará a los clientes y a la empresa internamente.

Por otra parte, dentro de la administración de proyectos se encuentra la administración de riesgos, por medio de la cual se puede manejar de forma sistemática la incertidumbre, con el único fin de aumentar la probabilidad de lograr los objetivos del proyecto. A lo interno de esta administración se encuentran varias fases que son importantes de considerar para de esa forma poder llevar a cabo de forma adecuada el proyecto.

Se habla en un primer lugar de la evaluación de los riesgos en un contexto general, donde básicamente se identifican los riesgos y como estos pueden afectar el desarrollo del proyecto, luego se encuentra la identificación de los riesgos, donde se hace una lista de todos los peligros potenciales que afectarán el proyecto, determinado la probabilidad de las consecuencias de los mismos. Un vez que se tienen los riesgos bien claros se deben analizar y clasificar con el fin de determinar cuáles son los más y los menos peligrosos para de esa forma saber claramente cuál será el camino a seguir a la hora de atacar el riesgo, se habla aquí de saber cómo controlar los riesgos. En una siguiente fase se hace una planeación de riesgos donde se establecen técnicas y estrategias para atenuar las complicaciones que los riesgos pueden traer. Y por último, se debe tener una supervisión de la eficacia de las estrategias y de los niveles de modificación de riesgos a lo largo del proyecto con el fin de tener claro los impactos que el proyecto puede generar.



Una vez que se tienen claros los conceptos relacionados con la gestión de riesgos, se puede indicar la importancia que ésta tiene señalando algunos beneficios tangibles en el desarrollo del proyecto; se puede hablar de la minimización de situaciones inesperadas, de la disminución de cambios generales en la conceptualización del proyecto, de evitar la expansión de problemas, de aumentar la probabilidad de éxito del proyecto así como la rentabilidad y de aumentar la ventaja competitiva entre otros. En resumen, se puede indicar que, con una adecuada gestión de riesgos, el proyecto puede tener altas probabilidades de éxito.

Por último, pueden existir muchos factores de riesgo que lleven al fracaso de un proyecto entre los cuales podemos encontrar:

1. el dinamismo del mercado, debido a los cambios que sucedan, producto de la transformación en las necesidades de los clientes y del mercado, se tendrán cambios al interior del proyecto que lo pueden llevar al fracaso,
2. los cambios de rumbo drásticos, las alteraciones de dirección, presentes en algunos proyectos y originados ante un cambio del mercado o del entorno del proyecto como tal, influyen negativamente el mismo ya que no permiten la culminación de labores o la finalización de entregables esperados en un determinado tiempo o fase del proyecto,
3. la resistencia al cambio, este factor se genera por la efecto que produce el salir de la zona de seguridad cuando los usuarios o los involucrados en el desarrollo del proyecto se habitúan a una determinada forma de hacer las cosas, provocando que al hacer las cosas de diferente manera la gente se sienta amenaza y ponga en peligro el desarrollo adecuado del proyecto,
4. las emociones de la gente afectan el proyecto, los proyectos son desarrollados por personas, esto quiere decir que están influenciados por aspectos subjetivos asociados a la naturaleza de los individuos que trabajan en él, por lo tanto, hay que tomar en cuenta la diversidad de las personas y sus formas de responder en distintas situaciones para que esto no afecte el desarrollo del proyecto.



Se pueden seguir enumerando factores de riesgo que lleven al fracaso de los proyectos, sin embargo, muchos de esos factores pueden ser mermados con una adecuada, eficiente y acertada administración del riesgo.

En conclusión, existe la posibilidad de que las cosas no salgan bien, en otras palabras, durante la realización de un proyecto aparecen sucesos que amenazan la finalización del mismo, por lo tanto, debe existir una buena administración del riesgo asociado a los factores que afectan al proyecto y que permita anticipar las medidas necesarias para minimizar el impacto negativo que puedan tener sobre los resultados esperados y de esa forma cumplir de forma correcta con los objetivos del proyecto.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

BIBLIOGRAFÍA

Ajenjo, Domingo (2005). *Dirección y Gestión de Proyectos*. Segunda Edición. Editorial Alfaomega. México.

Lledó y Rivarola. (2007). *Gestión de Proyectos*. Primera Edición. Editorial Pearson. Prentice Hall. Madrid, España.

Project Management Institute. (2013). *Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. 5 edición.

Comisión Europea EuropeAid. (2001). *Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto*. Bruxelles: Comisión Europea.



