



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

DISEÑO DE PROYECTOS

La palabra diseño se deriva del vocablo italiano disegno y describe la creación de un boceto, esbozo o esquema que se plasma antes de definir la producción de un producto. Además, se puede decir que es un proceso previo de pre-figuración en la búsqueda de una solución en campos como la industria, la ingeniería, la arquitectura, la comunicación entre otras disciplinas. En el caso de diseño de proyectos se van a establecer varios pasos que se explican a continuación:

CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN

Cuando se habla de establecer el contexto de un proyecto se pretende delimitar el problema sobre el que se va a trabajar, aportando datos de todo aquello que rodea, ya sea física o simbólicamente, a un acontecimiento que se localiza en el lugar donde se va a desarrollar el proyecto.

En términos generales el contexto se haya conformado por un surtido de situaciones, fenómenos y contextos que se combinan en un momento y lugar determinados y que poseen claras consecuencias sobre los hechos que toman lugar dentro de los límites espacio-temporales de una organización.

Consecuentemente, cuando se habla de contexto, se puede hablar de marco institucional, ya que se trata de presentar a la organización responsable del proyecto de forma que queden claros sus objetivos, actividades, forma de trabajo y estructura, es decir, se presenta un currículum de la entidad. Por lo tanto, van a mostrar datos como la naturaleza de la organización, su entorno jurídico, instalaciones, situación administrativa, servicios, políticas, productos y relaciones con otras instituciones y programas.



Las condiciones que establecen cada tipo de contexto son muy específicas y si bien pueden repetirse en otros momentos o lugares, es casi imposible que todas ellas se presenten del mismo modo, que tengan el mismo lugar o relevancia que en otros casos y que conciban exactamente los mismos resultados. El contexto o el marco institucional deben ser analizados como una realidad altamente específica y no comparable a otras, en la cual los fenómenos que ocurren están profundamente influidos y determinados.

UNA VEZ QUE SE TIENE CLARO EL CONTEXTO SE PASA A LA JUSTIFICACIÓN. PARA ELLO SE DEBERÁ EXPLICAR DE FORMA CONVINCENTE EL MOTIVO: POR QUÉ Y PARA QUÉ SE VA A REALIZAR EL PROYECTO.

La acción de contextualizar implica entonces poner en contexto una circunstancia que es recibida de manera separada y apartada de todos aquellos componentes que la rodean y que influyen sobre ella. Así, es normal utilizar este enunciado cuando se examina una fuente o un documento que llega de manera aislada pero cuyo significado es el producto de un momento específico.

Una vez que se tiene claro el contexto se pasa a la justificación. Para ello se deberá explicar de forma convincente el motivo: por qué y para qué se va a realizar el proyecto.

Para confeccionar la justificación es necesario entender bien el asunto que se va a investigar o ejecutar; explicar por qué es provechoso desarrollar el proyecto, además, exponer todos los beneficios que se conseguirán al solucionar la problemática que se presentó.

En términos generales, la justificación es la defensa del proyecto, para lo cual ayudará el análisis previo de la realidad que se haya elaborado. Igualmente, es necesario argumentar por qué es indispensable el proyecto y las razones que llevan a plantearlo.

ANÁLISIS DE BENEFICIARIOS

Cuando se habla de un análisis se hace referencia a un estudio profundo de un sujeto, objeto o situación con el único fin de reconocer sus fundamentos, motivos de su surgimiento, creación o causas de origen. Un análisis organizado comprende un estudio sistémico del problema, en el cual se establecen los parámetros y situaciones que serán sujetas a un estudio más específico, se construyen y delimitan las variables que deben ser objeto de intenso estudio y se comienza el análisis integral del asunto a tratar.

Un proyecto bien definido, que reconozca las necesidades reales de un grupo destinatario, debe fundamentarse en un análisis correcto y absoluto de la situación, la cual se deberá interpretar conforme a la utilidad y las actividades de las partes involucradas, que a menudo tienen una visión distinta de esta misma realidad.

Esa visión diferente es proporcionada por grupos y organizaciones implicadas en el problema, así como expertos que se encuentran empapados de la situación que se presenta; por lo tanto, una reunión en la que participen todos estos actores permitirá llegar a una pensamiento compartido y aprobado por todos para tener claro qué es lo que se pretende y qué destinatarios se verán beneficiados.

Estas formas de proceder son complementarias y agrupadas, darán una visión de la realidad que permitirá desarrollar proyectos con los objetivos admisibles y apoyados por todas las partes involucradas. Asimismo, para que la planificación de un proyecto satisfaga las necesidades concretas del grupo destinatario, es imprescindible analizar junto con la totalidad de las partes implicadas, los problemas que se plantean, los objetivos formulados y la posible selección de una estrategia a seguir.



Cuando se habla de las personas destinatarias de un proyecto, se hace alusión a los sujetos a los que va dirigido el proyecto. Se pueden distinguir dos tipos diferentes: los destinatarios directos y los indirectos. Los primeros son favorecidos directamente por la realización del proyecto, por ejemplo mujeres maltratadas por sus parejas. Los segundos, son personas en las que repercuten indirectamente los beneficios o impactos del proyecto, por ejemplo los hijos de estas mujeres. Cuando el destinatario sea un grupo, se deben identificar todas las variables que lo definen de la forma más específica posible.

Otro ejemplo sería realizar una actividad de ocio durante una mañana dirigida a personas con síndrome de Down, las personas destinatarias directas serían las personas afectadas que van a disfrutar de la actividad y las indirectas serían, por ejemplo, sus familiares, que ven reforzada su función educativa y pueden tomarse un tiempo de descanso.





ESTRATEGIA Y OBJETIVOS

El primer paso en cualquier tipo de proyecto ya sea de negocio, del hogar o educativo, es la definición de estrategias y objetivos. De esta forma se define el resultado del proyecto y los pasos necesarios para lograr ese resultado. Las personas, entre ellos los directores de proyectos, no pasan suficiente tiempo en este paso o lo completan incorrectamente, lo que puede llevar a que un proyecto fracase.

Objetivos mal definidos y estrategias sin objetivos empujan a un proyecto a los excesos, a los choques entre el personal, pérdida de rumbo y clientes descontentos. Las metas y objetivos deben ser claras declaraciones de propósito, para eso cada uno debe contar con su propio propósito que impulsa el resultado final del proyecto.

Las estrategias y objetivos deben ser medibles ya que son los parámetros concretos que se utilizan para determinar el éxito del proyecto. Los objetivos son instrucciones acerca de lo que se quiere hacer, ya que incluyen condiciones específicas que describen en qué medida se cumplen las metas del proyecto.

Los objetivos deben mostrar una relación clara y consistente con la descripción del problema que se quiere resolver. El establecimiento de objetivos factibles y claros insta una base importante para considerar el resto de la propuesta y además, facilita su evaluación. El análisis de los objetivos admite puntualizar la situación futura a la que se desea llegar, una vez que se hayan solventado los problemas. Consiste en transformar los estados negativos del conjunto de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. Para la realización de este análisis, cada uno de los problemas identificados se redacta como si ya estuviera solucionado, conservando su lugar dentro del esquema planteado.



Los objetivos deben comenzar siempre con un verbo de acción, esto permite que el objetivo sea medible y que el desarrollo del proyecto se dirija a través de la acción del objetivo. Los objetivos se clasifican en tres tipos:

OBJETIVO GENERAL

Es decir, propósito final o del carácter global que se persigue.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Que son objetivos parciales que cubren los diversos aspectos en que se muestra el objetivo general y que abordan los distintos ámbitos en los que se divide el proyecto.

OBJETIVOS OPERATIVOS

Son los encargados de concretar a los objetivos específicos en acciones específicas a desarrollar.

BALANCE SCORE CARD, MARCO LÓGICO Y OTROS SISTEMAS

Distintas metodologías pueden ser empleadas para mejorar la ejecución de proyectos, planes y estrategias. La relación de modelos de formulación de proyectos como el Balance Score Card (BSC) o el Enfoque de Marco Lógico (EML) y técnicas cuantitativas, puede ofrecer un conocimiento más profundo de la estrategia elaborada; dentro de la cual convergerán aspectos cualitativos y cuantitativos tanto como factores culturales, diversidad de intereses y circunstancias condicionantes positivas o negativas que permitirán lograr el éxito de la gestión del proyecto.

La combinación de técnicas y algoritmos para solventar problemas es común en distintos campos de actividad; sin embargo, cuando se trata de proyectos e interacciones con el medio social, las condiciones tienen una diversidad que obliga al análisis de la congruencia del uso paralelo de enfoques con diferentes objetivos y su complementariedad.

Por ejemplo, los proyectos de inversión social exteriorizan un alto nivel de dificultad por la cantidad de actores involucrados, la diversidad de intereses, la multiplicidad de medios puestos en articulación y la variedad de restricciones y condicionantes que los afectan. Las normas de optimización clásicas como son el rendimiento, la rentabilidad, el TIR, el VAN y otros, no aplican para evaluar alcances y resultados, programas y planes de ejecución, así como los consensos, actitudes y efectividad de las decisiones, por lo que deben ser monitoreados para asegurar el mejor resultado de la gestión de proyectos. La integración del EML y del BSC permitirá dar un enfoque dinámico a las interacciones planteadas en un proyecto y de esa forma, identificar relaciones de causalidad incluidas, pero no necesariamente explícitas en el desarrollo del proyecto.



El EML es una estrategia para confeccionar, diseñar, efectuar y controlar programas y proyectos desde un enfoque secuencial, ya que permite vincular de forma participativa a los implicados y beneficiarios de un determinado problema en el hallazgo de una posible solución, considerando la diversidad de intereses y la complejidad de los temas socioeconómicos. En la figura No.1 se muestran los pasos del desarrollo del EML.

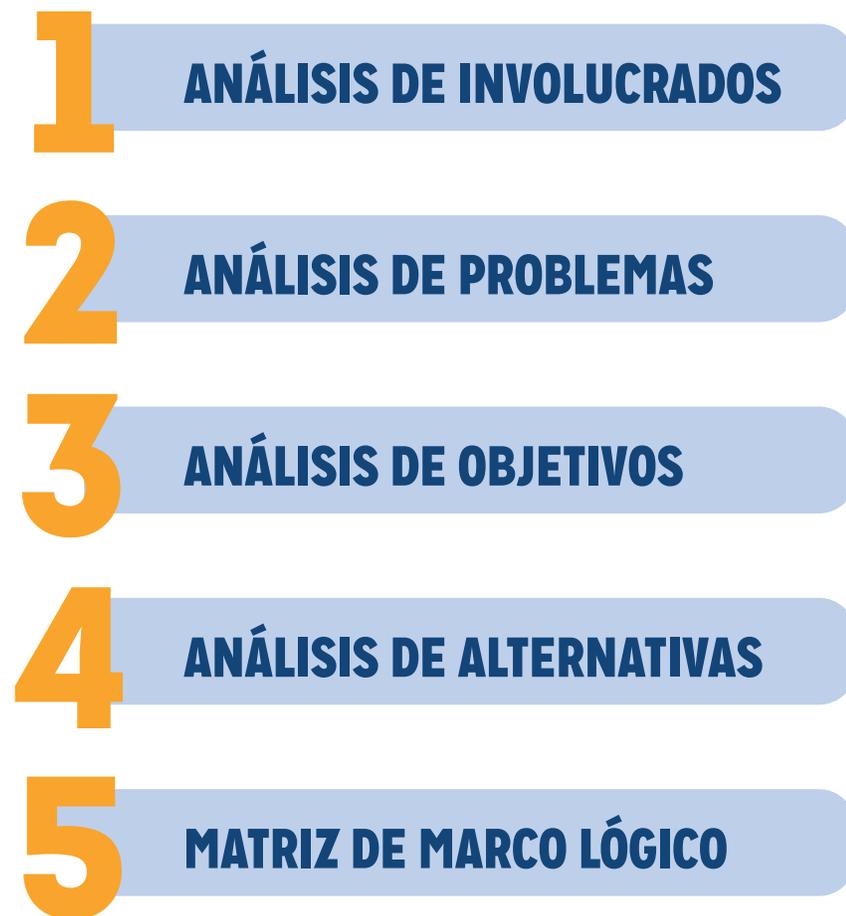


Figura No.1. Pasos del EML

Nota: El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos



El establecimiento de los objetivos, las metas, los indicadores de progreso y de logro de las mismas, se presentan como componentes principales del método, que permiten a su vez precisar los alcances y resultados de los proyectos o programas gestionados. Este procedimiento permite definir insumos, reconocer informaciones importantes, identificar factores externos a considerar y realizar planes de acción para el logro de los objetivos establecidos para los proyectos.

De la misma forma, los niveles jerárquicos del método serán vinculados mediante una lógica de cascada y estarán evaluados mediante indicadores que permitan establecer los siguientes puntos:

- A. Definir estándares de calidad, tiempo y cantidad.
- B. Identificar indicadores clave de acuerdo con los distintos interesados.
- C. Establecer líneas de partida para cada uno de los indicadores seleccionados.

Consecuentemente los indicadores seleccionados permitirán realizar una evaluación de los comportamientos con respecto a los siguientes aspectos:

- » El logro del fin, es decir, indicadores de impacto.
- » Los efectos directos sobre los beneficiarios, es decir, indicadores de nivel de propósito.
- » La cantidad de bienes producidos o servicios prestados.
- » Las distintas actividades realizadas.



El método también contempla la forma en cómo se verificarán los progresos y qué herramientas se utilizarán para tal fin; es decir, se está hablando de monitoreo y la evaluación del mismo. El ambiente de desarrollo del proyecto es también controlado por medio del seguimiento de los supuestos que le dieron el marco para su formulación, los cuales pueden ser mostrados con una probabilidad de ocurrencia estimada, presentando toda esa información mediante una matriz de marco lógico.

SE DEBE RECALCAR QUE LA EJECUCIÓN ES LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO CON EL FIN DE ALCANZAR PAULATINAMENTE LOS RESULTADOS ESPECIFICADOS EN EL DOCUMENTO DE FORMULACIÓN Y LOGRAR EL OBJETIVO ESPERADO

En el caso de la BSC, ésta vincula en forma sistémica, los objetivos estratégicos con las relaciones causa-efecto que los logran, verificando mediante señales como los inductores de actuación e indicadores de resultado, el grado de éxito alcanzado, los avances hacia las metas fijadas, el cumplimiento de los procesos, la utilización de recursos, facilitando el entendimiento de todas las variables existentes. La BSC es un mecanismo de gestión del conocimiento que puede ser

usado efectivamente, en combinación con otras técnicas, para lograr mejores resultados en el manejo de programas y proyectos complejos.

MODALIDADES DE EJECUCIÓN

En esta etapa se lleva a cabo el proyecto de acuerdo a los términos aprobados en la formulación. Existen varias modalidades de ejecución de un proyecto: si la institución que aporta el financiamiento es la misma que ejecuta, se denomina ejecución directa; si ejecuta otra institución diferente se denomina ejecución indirecta. Si se combinan varias de las modalidades anteriores, se denomina ejecución mixta. Es importante que las relaciones entre las partes queden establecidas en un contrato que se debe firmar antes del inicio del proyecto. En ese contrato deben especificarse las partes implicadas, los responsables del proyecto, objetivos y resultados, plazos (fecha de inicio y finalización), presupuesto y el procedimiento de los desembolsos, procedimiento de justificación del gasto, procedimiento de seguimiento del proyecto, procedimiento de las posibles modificación del proyecto y los mecanismos de resolución de conflictos.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Se debe recalcar que la ejecución es la realización del proyecto con el fin de alcanzar paulatinamente los resultados especificados en el documento de formulación y lograr el objetivo esperado. Paralelamente a la ejecución se lleva a cabo el seguimiento, que es el estudio y la valoración del proyecto; compara el trabajo realizado frente al planificado, y en el caso de que haya diferencias importantes, aplica medidas correctivas en el procedimiento de ejecución o en la formulación del proyecto.

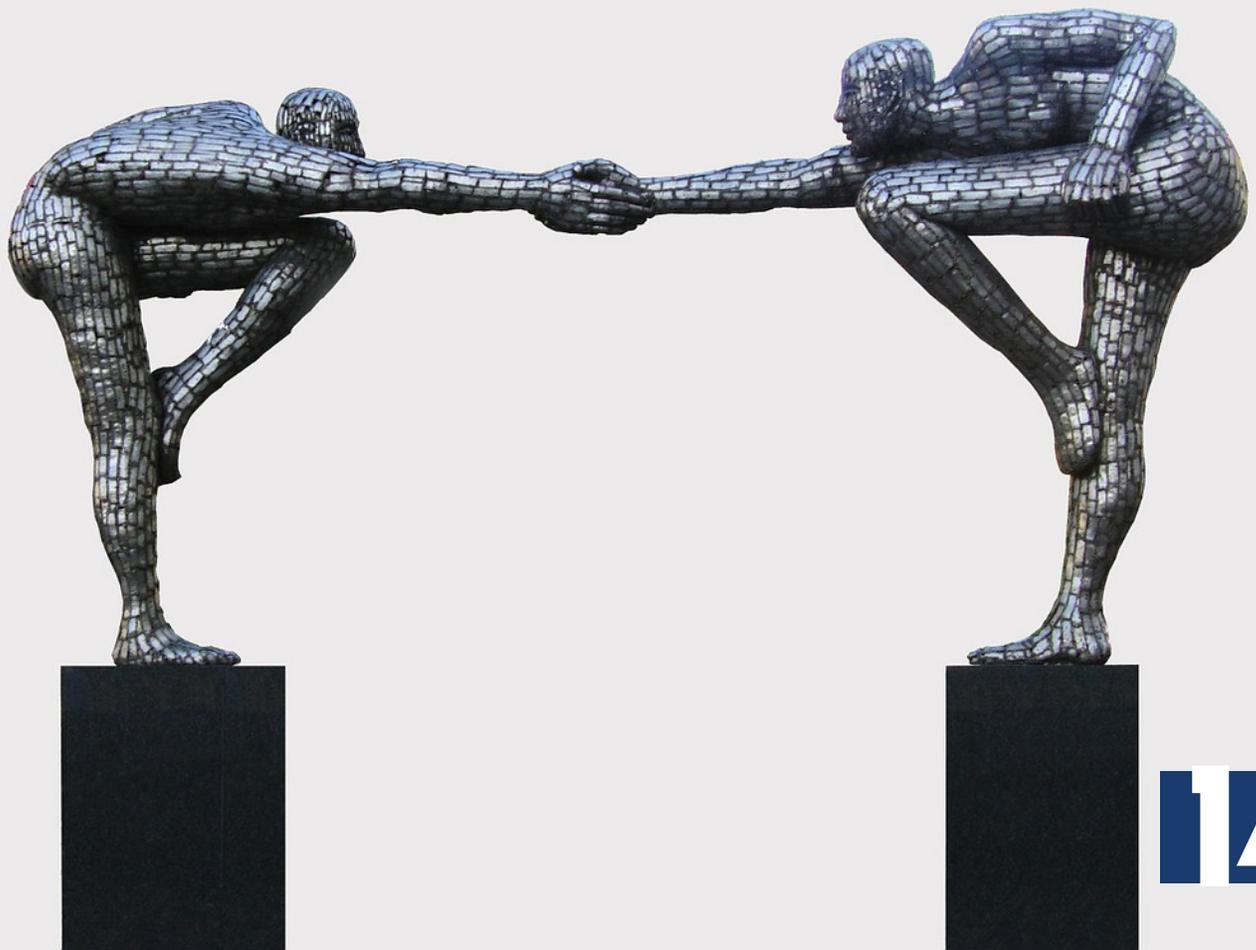
Asimismo, la ejecución de proyectos se encarga de la coordinación de personas y recursos necesarios para llevar a cabo el plan de gestión previsto e integra y realiza las actividades del proyecto de acuerdo a este plan. Dentro de los procesos de la ejecución se pueden encontrar dos facetas que son importantes: la dirección de un proyecto, donde el director de un proyecto debe coordinar y apoyar al equipo de trabajo de forma consciente y el aseguramiento de la calidad, que consiste en seguir un conjunto de acciones sistemáticas, implementadas dentro de una empresa para lograr la calidad en la ejecución del proyecto.

Si se trata de resumir el significado de la ejecución de un proyecto, se dirá que se conforma de las siguientes etapas: a) organizar los recursos humanos y materiales del proyecto para poder asignar los recursos adecuados a cada tarea; b) controlar para asegurar la adecuada ejecución y el control del riesgo y c) concluir para obtener la aceptación y hacer la entrega del producto o servicio.



Por otra parte, todo proyecto requiere de una etapa inicial de puesta en marcha que se puede asociar a la fase de organización y donde se deben establecer algunas metas generales primordiales como son: a) definir una señal de comienzo de la ejecución, el cual deberá estar reflejada en el cronograma o diagrama de Gantt (herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades); b) establecer una primera reunión del comité de seguimiento asignado al proyecto; c) fijar la primera reunión o inicio de proyecto; d) definir un manual de plan de proyecto, que es un documento operativo de referencia; e) aprobar el plan de incorporación de recursos humanos y materiales. Asimismo, la ejecución del proyecto es el proceso en donde el equipo de proyecto comienza con la construcción de los productos medibles y verificables que se elaboran para completar el proyecto

En la fase de ejecución debe existir una preparación antes de comenzar con el desarrollo del proyecto; es necesario tomarse el tiempo para desglosar el proyecto en tareas, de manera que se pueda programar el cumplimiento de las mismas y determinar los recursos que deben movilizarse. En la etapa de ejecución propiamente dicha, se vela por el desarrollo del trabajo en sí y se debe poner énfasis en la comunicación para tomar decisiones lo más rápido posible, en caso de que surjan problemas.





SOSTENIBILIDAD

Se puede definir como el proceso que puede mantenerse por sí mismo por medio de los recursos existentes y a través del tiempo. Se entiende por viabilidad las posibilidades que un proyecto tiene de cumplir los objetivos en el periodo previsto de duración del proyecto; mientras que la sostenibilidad es el conjunto de las posibilidades de que los beneficios del proyecto se mantengan o se incrementen más allá de la finalización del mismo.

SE PUEDE DEFINIR COMO EL PROCESO QUE PUEDE MANTENERSE POR SÍ MISMO POR MEDIO DE LOS RECURSOS EXISTENTES Y A TRAVÉS DEL TIEMPO. SE ENTIENDE POR VIABILIDAD LAS POSIBILIDADES QUE UN PROYECTO TIENE DE CUMPLIR LOS OBJETIVOS EN EL PERIODO PREVISTO DE DURACIÓN DEL PROYECTO

La sostenibilidad es algo que se alcanza en el largo plazo, pero las diferentes dimensiones de la sostenibilidad tienen plazos distintos, por ejemplo, la sostenibilidad financiera presiona a los proyectos en el corto plazo ya que es necesario cubrir los costos mes a mes y eso es algo que no se reemplaza con planes o proyecciones. Por el contrario, la sostenibilidad social, debe buscarse desde el principio, pero alcanzarla toma tiempo y su evaluación debe considerar el largo plazo. La sostenibilidad política y/o legal también es de largo plazo, mientras que la organizativa y tecnológica son ambas de mediano plazo.

Formar personal no es algo que se haga rápidamente, pero su formación y renovación tampoco puede demorar años sin arriesgar al proyecto. De la misma manera, la tecnología no se transforma súbitamente, pero está cambiando día a día y es necesario planificar a mediano plazo los cambios que se deben hacer. Una actividad financieramente insostenible a corto plazo puede generar sostenibilidad política y social a largo plazo, por ejemplo la prestación de salud pública, mientras que una actividad financieramente sostenible en el corto plazo puede no ser legal, por ejemplo, venta de reproducciones ilegales de películas o software. Por ello, es importante considerar entonces que la sostenibilidad tiene metas de largo plazo, pero actividades de corto plazo.



BIBLIOGRAFÍA

Chamoun, Y. (2002). *Administración Profesional de Proyectos-La Guía*. D.F, México: Mc Graw Hill.

Gido, J., & Clements, P. (2007). *Administración Exitosa de Proyectos (3ª ed.)*. D.F, México: Thompson Editores.

Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de Proyectos*. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Education.

Camacho, H. & Cámara, L.; Cascante, R. & Sainz, H. (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*. España: Fundación CIDEAL.

