

TALLER DE ELABORACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS



REPUBLICA DE GUINEA ECUATORIAL
Ministerio de Bosques y Medio Ambiente
Dirección General de Medio Ambiente



Al servicio
de las personas
y las naciones

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

- BLOQUE N° 1: CONCEPTOS PREVIOS
- BLOQUE N° 2: EL MARCO LÓGICO.
- BLOQUE N° 3: DISEÑO/FORMULACIÓN DEL PROYECTO
- BLOQUE N° 4: GESTIÓN DEL PROYECTO

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

- BLOQUE N° 1: CONCEPTOS PREVIOS
 - DEFINICIÓN DE PROYECTOS
 - CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS
 - TIPOLOGÍA GENERAL DE PROYECTOS
 - PROYECTO SOCIAL
 - EL CICLO DEL PROYECTO.
- BLOQUE N° 2: EL MARCO LÓGICO.
- BLOQUE N° 3: DISEÑO/FORMULACIÓN DEL PROYECTO
- BLOQUE N° 4: GESTIÓN DEL PROYECTO

DEFINICIÓN DE PROYECTO

DEFINICIÓN 1:

Proyecto es un plan de trabajo con carácter de propuesta que concreta elementos necesarios para conseguir unos objetivos deseables. Tiene como misión la de prever, orientar y preparar el camino de lo que se va a hacer para el desarrollo del mismo.

DEFINICIÓN 2:

Se entiende por un proyecto una serie de actividades ordenadas, que movilizan un número determinado de recursos, para lograr unos objetivos definidos, en un periodo de tiempo, en una zona determinada y para un grupo de beneficiarios, solucionando problemas específicos o mejorando su situación

CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS

- Actividades únicas, no repetitivas.
- Tienen cierto grado de riesgo e incertidumbre.
- Proporcionan resultados cuantificados.
- Tienen fechas de inicio y de finalización planificadas.
- Puede haber personal asignado temporalmente
- Pueden ser de larga duración y estar sometidos a influencias internas y externas cambiantes a lo largo del tiempo

TIPOS DE PROYECTOS

- Desarrollo de un nuevo producto o servicio.
- Implementar un cambio en la estructura, el personal o estilo de la Organización.
- Desarrollar o adquirir un sistema de información nuevo o modificado.
- Construir un edificio o una infraestructura
- Implementar un nuevo proceso o procedimiento de negocio
- Desarrollar una acción social
- Etc.

PROYECTO SOCIAL

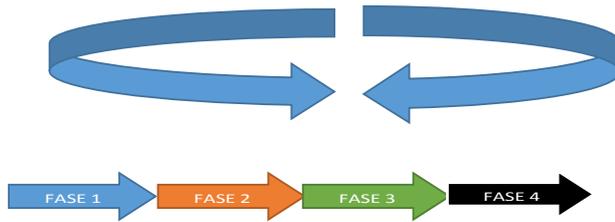
Toda acción social, individual o grupal destinada a producir cambios en una determinada realidad que involucra y afecta a un grupo social determinado (Martinic, S. 1996)

¿QUÉ IMPLICA UN PROYECTO SOCIAL?

- Una reflexión seria y rigurosa
- Tomar conciencia
- Seleccionar un problema concreto
- Diseño completo, sistemático y reflexivo
- Poner en práctica
- Originalidad y creatividad
- Partir desde la óptica de quien vive el problema

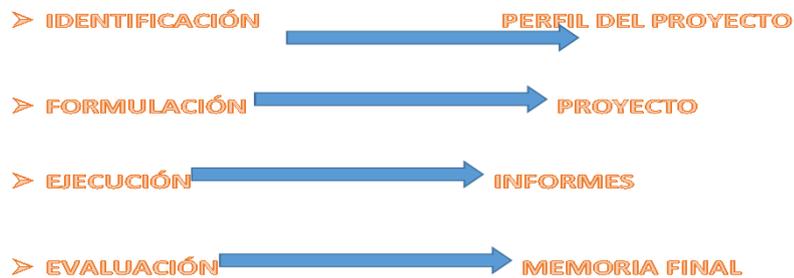
CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

Coniunto de fases del proveycto. que generalmente son
secuenciales, aunque en ocasiones pueden estar superpuestas.



FASES

FASES



FASE IDENTIFICACIÓN

FASE	PARA QUÉ	QUIÉN	CON QUÉ	QUÉ
IDENTIFICACIÓN	¿Qué pasa? ¿A Quién? ¿Por qué? ¿Cómo vamos a solucionarlo?	Personas beneficiarias, líderes comunitarios; cooperantes; expertos; contrapartes...	Análisis de vulnerabilidad, capacidad, análisis de la participación, DAFO, Árbol de problemas, árbol de objetivos, análisis de alternativas	Ficha de identificación

FASE DE LA FORMULACIÓN

FASE	PARA QUÉ	QUIÉN	CON QUÉ	QUÉ
FORMULACIÓN	¿Qué queremos conseguir? ¿Cómo? ¿Qué vamos a hacer para conseguirlo?	Personas beneficiarias, líderes comunitarios; cooperantes; expertos; contrapartes...	Matriz de planificación del proyecto, cronogramas, presupuestos, fichas de actividad, diagramas	Documento del proyecto

FASE DE EJECUCIÓN

FASE	PARA QUÉ	QUIÉN	CON QUÉ	QUÉ
EJECUCIÓN	¿Qué estamos haciendo? ¿Cómo, cuándo y con cuánto?	Personas beneficiarias, líderes comunitarios; cooperantes; expertos; contrapartes...	Matriz de planificación del proyecto, cronogramas, presupuestos, fichas de actividad, fichas de seguimiento	Informes de seguimiento

FASE DE EVALUACIÓN

FASE	PARA QUÉ	QUIÉN	CON QUÉ	QUÉ
EVALUACIÓN	¿Qué hemos hecho? ¿Hemos alcanzado el objetivo? ¿Qué efecto ha tenido el proyecto respecto a problema? ¿Cómo? ¿Cuánto ha costado? ¿Lo previsto? ¿Qué ha ocurrido con las personas beneficiarias?	Personas beneficiarias, líderes comunitarios; cooperantes; expertos; contrapartes...	Informes de seguimiento, matrices y herramientas iniciales, herramientas de evaluación	Informe final. Informe de Evaluación

BLOQUE N° 2

- BLOQUE N° 2: EL MARCO LÓGICO.
 - Antecedentes
 - Qué es el Marco Lógico
 - Marco Lógico paso a paso

- BLOQUE N° 3: DISEÑO/FORMULACIÓN DEL PROYECTO

- BLOQUE N° 4: GESTIÓN DEL PROYECTO

MARCO LÓGICO: ANTECEDENTES

- ❖ También es conocido como Metodología de Marco Lógico (MML)
- ❖ Es una herramienta de gestión de proyectos usada en el diseño, planificación, ejecución y evaluación de proyectos.
- ❖ Fue desarrollada en 1969 por la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID) como respuesta a análisis de resultados de proyectos anteriores, donde se concluyó que había deficiencias y que era necesario crear una herramienta para mejorar los resultados de futuros proyectos.
- ❖ Posteriormente, Organizaciones y entidades como el BID, Agencias de Cooperación y muchos Gobiernos adoptaron el Enfoque Marco Lógico (EML)

MARCO LÓGICO: ANTECEDENTES

- ❖ Con la Metodología de Marco Lógico (MML) se consigue **conceptualizar, planificar, ejecutar y controlar un proyecto con un enfoque basado en objetivos, comunicación entre actores involucrados y orientación hacia beneficiarios.**
- ❖ El Marco Lógico apuesta por la participación en la identificación y el diseño de las propuestas de las partes implicadas.
- ❖ El Marco Lógico es una herramienta que resume las características principales de un proyecto desde el diseño e identificación (¿Cuál es el problema?, la definición (¿Qué debemos hacer?, la valoración (¿Cómo debemos hacerlo?, la ejecución y supervisión (¿Lo estamos haciendo bien? Hasta la la evaluación (¿lo hemos logrado?

EL MARCO LÓGICO PASO A PASO

➤ ANALIZANDO LA SITUACIÓN. IDENTIFICACIÓN

- Cuadro de involucrados. Análisis de la participación
- Análisis de problemas. (Árbol de problemas)
- Análisis de objetivos
- Análisis de alternativas.
- Matriz de Marco Lógico

EL MARCO LÓGICO PASO A PASO

➤ PRIMER PASO: Definir claramente el problema (La razón de ser del proyecto).

- En qué consiste el problema?
- ¿Cómo se manifiesta?
- ¿Cuáles son sus síntomas?
- ¿Cuáles son sus causas inmediatas?
- ¿Qué factores contribuyen a agravar la situación?

ESTA INFORMACIÓN PUEDE RECOGERSE EN UN PRÓLOGO (SÍNTESIS O JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO)

EL MARCO LÓGICO PASO A PASO

➤ SEGUNDO PASO: Análisis y cuadro de involucrados

- Se identifican los grupos de actores que son tocados por el proyecto, bien sea directa o indirectamente.
- No sólo se define quiénes son; también se piensa en sus intereses, expectativas y necesidades para definir estrategias de intervención que permitan tener su apoyo o plantear acciones contra su oposición.

EL MARCO LÓGICO PASO A PASO

> ¿Quiénes pueden ser los involucrados en un proyecto?

- > Clientes
- > Proveedores
- > Consultores aliados
- > Personal de la empresa
- > Beneficiarios
- > Perjudicados
- > Comunidad
- > Financiador del proyecto
- > Gobierno.
- > Regiones limítrofes.
- ETC

➤ SEGUNDO PASO: ANÁLISIS Y CUADRO DE INVOLUCRADOS ¿CÓMO HACER UN ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS?

1. Definir a los involucrados: directos e indirectos: neutrales, excluidos, oponentes, perjudicados.
2. Categorizar a los involucrados por grupos de interés, problemas percibidos, Recursos y mandatos.
3. Seleccionar los grupos más importantes
4. Hacer un análisis más detallado de estos grupos
5. Fijar prioridades por su importancia e influencia.
6. Identificar los riesgos y la posible participación de los implicados en el proyecto futuro.
7. Mapa estratégico de actores involucrados para tomar decisiones

ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Se identifican los mayores problemas y las relaciones causales más importantes entre éstos se visualizan en un árbol de problemas

ANÁLISIS DE PROBLEMAS

- Problema: Situación negativa que debe ser revertida. Técnica: Uso de lluvia de ideas.
- No hay que confundir el problema con la falta de una solución.
- Un problema no es la ausencia de una solución, sino un estado negativo existente.
- Un problema debe ser medible, cuantificable

- Ejemplo: No hay material escolar disponible ¡ Erróneo!

Material escolar es inadecuado para el contexto cultural de los niños.

¡Correcto!

ANÁLISIS DE PROBLEMAS_ ÁRBOL DE PROBLEMAS

- Problema: Situación negativa que debe ser revertida. Técnica: Uso de lluvia de ideas.
- No hay que confundir el problema con la falta de una solución.
- Un problema no es la ausencia de una solución, sino un estado negativo existente.
- Un problema debe ser medible, cuantificable

- Ejemplo: No hay material escolar disponible ¡ Erróneo!
Material escolar es inadecuado para el contexto cultural de los niños.
¡Correcto!

ANÁLISIS DE PROBLEMAS_ ÁRBOL DE PROBLEMAS

1. SELECCIONANDO UN PUNTO DE PARTIDA

- **El problema va en la parte central. Más arriba los efectos y abajo las causas.**
- **La pregunta clave en este proceso es ¿POR QUÉ?**
- **El análisis del problema termina cuando los participantes están convencidos de que toda la información esencial o más importante ha sido incluida.**
- **Se seleccionan los problemas existentes más importantes**
- **Seleccionar un problema focal para el análisis.**

ANÁLISIS DE PROBLEMAS_ ÁRBOL DE PROBLEMAS

2. DESARROLLANDO EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

- **Identificar las causas sustanciales y directas del problema focal.**
- **Identificar los efectos sustanciales y directos del problema focal**
- **Construir un árbol de problemas mostrando la relación causa-efecto entre los problemas.**
- **Revisar el árbol, verificar su validez y completitud y hacer los ajustes necesarios.**

ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

En el análisis de objetivos, el árbol de problemas se transforma en un árbol de objetivos (soluciones futuras del problema) y es analizado

ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Desde arriba hacia abajo, se reelaboran todos los problemas, transformándolos en objetivos.

Los estados negativos se convierten en objetivos positivos.

- El problema focal también se transforma de manera similar en un objetivo y no se lo destaca más.
- las dificultades en la reelaboración pueden salvarse clarificando el enunciado del problema original

ANÁLISIS DE OBJETIVOS

- Las causas se convierten en medios y los efectos en Fines del proyecto.
- las causas se convierten en objetivos específicos, las sub causas en insumos o actividades, los efectos en el objetivo general-
- Los medios se pueden convertir en proyectos. Pero como no se puede hacer todos los proyectos a la vez.

ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS

Se identifican diferentes estrategias del árbol de objetivos que si son ejecutadas podrían contribuir a promover el cambio de la situación actual a la deseada.

La valoración puede ser: cuantitativa o cualitativa.

- Interés de los beneficiarios.
- -Recursos financieros disponibles.
- -Estudios.
- -Intereses de los ejecutores.

ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS

1. Identificar distintas relaciones medios-fin

2. Eliminar los objetivos que sean obviamente no deseables o imposibles de alcanzar.

3. Eliminar los objetivos que sean perseguidos por otros proyectos de la zona o territorio donde trabajamos.

4. Discutir las implicancias para los grupos afectados.

EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

Criterios	valor	A5 Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4	
Tiempo	4	1*4=4	2*4= 8	5*4=20		
Costo	3					
Impacto ambiental	3					
Impacto género	1					
Concentración beneficiarios	5					
Riesgos sociales						
Viabilidad						
TOTAL						

EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

Criterios	variable	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4	
Tiempo		Largo	Medio	Medio	corto	
Costo						
Impacto ambiental						
Impacto género						
Concentración beneficiarios			Medio-bajo		alto	
Riesgos sociales						
Viabilidad						
TOTAL						

SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA

LA ALTERNATIVA CON MAYOR VALORACIÓN ES LA QUE LLEVO A LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

	Descripción	Indicadores	Verificación	Supuestos (Riesgos)
Fin (Objetivo General)		Nº de personas que están trabajando	contratos	
Propósito (Objetivo específico)				
Componentes (Resultados)				
Actividades				

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

- El FIN expresa la solución del problema que ha sido diagnosticado.
- Propósito: Lo que se espera conseguir como efecto directo del proyecto, en otras palabras, el proyecto como tal. El OBJETIVO GENERAL
- LOS COMPONENTES: Son los resultados específicos del proyecto: obras, estudios, servicios, capacitación, et que debe producir el ejecutor con el presupuesto asignado.
- Cada componente debe ser necesario para lograr el propósito y debe ser razonable suponer que si todos los componentes son producidos de la manera planeada se cumplirá el propósito. Se expresan en trabajo terminado. Ej: Sistemas instalados, gente capacitada, entre otros)

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

ACTIVIDADES:

Son aquellas tareas que la gerencia o conducción del proyecto debe asegurar que se lleven a cabo para producir cada uno de los componentes.

Se hace un listado en orden cronológico de las actividades de cada componente. Pueden entenderse como las acciones que componen los objetivos específicos del proyecto.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES

Tarea	Plazo	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4

INDICADORES

Es la especificación cuantitativa o cualitativa utilizada para medir el logro de un objetivo. Debe ser aceptada colectivamente por los involucrados como adecuada para medir los logros del proyecto.

QUÉ personas formadas en emprendimiento

CUÁNTO cuántas personas

CUÁNDO plazo límite

INDICADORES

Un buen indicador debe ser:

- Sustancial
- Independiente
- Factible
- Pausible

MEDIOS DE VERIFICACIÓN

La columna de Medios de Verificación contiene datos de dónde puede la entidad ejecutora o el evaluador obtener información sobre la situación, el desempeño o comportamiento de cada indicador durante la ejecución del proyecto.

Los diseñadores del proyecto deben identificar las fuentes de información: actas, listas de asistencias, contratos, etc

SUPUESTOS

En esta columna se colocan aquellos riesgos que pueden afectar cada uno de los procesos, pero también cuales serían las respuestas a cada uno de ellos.

Los riesgos pueden ser de cualquier tipo: sociales, económicos, ambientales, técnicos, operativos, institucionales, entre otros.

BLOQUE III: DISEÑO DE PROYECTO

- TÍTULO DE PROYECTO
- OBJETIVO
- BREVE DESCRIPCIÓN DE SUS PRINCIPALES ACTIVIDADES.
- TIPO DE PROYECTO
- LOCALIZACIÓN.
- JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES.
- RIESGOS
- DURACIÓN ESTIMADA
- PRESUPUESTO E INVERSIONES
- PERSONAL

TÍTULO DEL PROYECTO

EL TÍTULO NOS DICE EL ALCANCE DEL PROYECTO

OBJETIVOS

Objetivo general: Es el principal objetivo al cual el proyecto está destinado a contribuir en el largo plazo.

Este objetivo general no tiene que ser demasiado ambicioso y debe estar claramente definido.

Ejemplo: reducción de la pobreza en los barrios marginales de las ciudades

Mejora de la calidad de vida global.

Mejora del ambiente físico

ES PREFERIBLE ELEGIR UN OBJETIVO GENERAL MÁS ACOTADO.

EL OBJETIVO GENERAL DEBE SER REALISTA

OBJETIVOS

EL OBJETIVO DEBE:

- REPRESENTAR UNA JUSTIFICACIÓN SUFICIENTE PARA EL PROYECTO.
- NO SER DEMASIADO AMBICIOSO
- ESTAR EXPRESADO CON UN FIN DESEADO, NO COMO UN MEDIO (PROCESO)
- ESTAR EXPRESADO EN TÉRMINOS VERIFICABLES.

PROCURAR QUE LOS GRUPOS META ESTÉN DEFINIDOS EXPLICITAMENTE.

OBJETIVO ESPECIFICO

FIJA EL PRPÓSITO OPERACIONAL, ES DECIR, LA SITUACIÓN QUE SE ESPERA PREVALEZCA COMO UNA CONSECUENCIA DEL PROYECTO.

El objetivo específico no debe ser demasiado ambicioso, complejo o poco claro.

Un proyecto debería tener un solo objetivo específico. Esto facilitaría la dirección, aumentará la motivación y lo hará más gerenciable-

El objetivo específico debe ser realista, estar formulado como un estado deseado (en participio no en infinitivo)

RESULTADOS

Los resultados son los que pueden ser garantizados por el proyecto como una consecuencia de sus actividades.

Los resultados difieren del objetivo específico: el logro de los resultados está bajo el poder de la gerencia del proyecto, suponiendo que los fondos, el personal y las instalaciones estén disponibles.

Asegurarse de que todos los resultados esenciales están incluidos.

Solo se incluyen los resultados que pueden ser garantizados por el proyecto.

Todos los productos deben ser factibles con los recursos disponibles.

ACTIVIDADES

Una actividad es una acción que es necesario que transforme insumos en productos planificados en un periodo de tiempo determinado.

Las actividades son el trabajo, las investigaciones o las tareas que deberán llevar a cabo los miembros del proyecto u otras personas involucradas en él.

Por cada resultado habrá una o más actividades.

Si una actividad no está destinada a producir o contribuir a la consecución de uno de los resultados del proyecto, no debería ser listada.

No se incluyen las tareas administrativas rutinarias.

ACTIVIDADES

El tiempo disponible para cada actividad debe ser realista.

Las actividades deben ser apropiadas para la situación del barrio, zona, colectivo de socios, ecología, tecnología, cultura, etc

LOS RECURSOS

La materia prima de un proyecto para producir los resultados pretendidos.

Los recursos: fondos, personal, materiales, servicios, etc., provistos por el financiador, el municipio, ONG, etc.

Los recursos deben estar relacionados con las actividades específicas. Son condición necesaria y suficiente para llevar a cabo las actividades planeadas.

LOS RECURSOS

Deben ser definidos de manera precisa y verificable (cantidad, calidad, costo)

Los recursos deben ser apropiados para el contexto social en términos de Organización, género, cultura, tecnología, medio ambiente, etc.)

FACTORES EXTERNOS

Situaciones, eventos, decisiones o condiciones que son necesarias para el éxito del proyecto, pero que están en gran medida o totalmente más allá del control de la gerencia del proyecto.

Ambientes y contextos difíciles: los factores externos atrasan seriamente o previenen la consecución de los resultados y objetivos del proyecto.

FACTORES EXTERNOS

Identificar cuanto antes los factores externos y tomarlos en consideración cuando se diseña el proyecto.

-Determinar los riesgos o la probabilidad de éxito

-Evitar riesgos serios mediante el rediseño del proyecto.

-Clarificar el área y los límites de la responsabilidad del proyecto.

-Indicar las áreas donde hay una necesidad mayor de información e investigación.

FACTORES EXTERNOS

Asegurarse que los factores externos:

-Estén formulados como condiciones positivas deseables.

-Relacionados con el nivel del proyecto correcto.

-si hay factores importantes y poco probables, hay que rediseñar el proyecto o abandonarlo

INDICADORES

Un indicador define el desempeño estándar a ser alcanzado de manera de lograr el objetivo.

Los indicadores pueden ser: directos o indirectos.

Es mejor medir varios indicadores que medir uno solo.

Los indicadores deben ser específicos: cantidad, tiempo, localización y grupo meta.

Deben ser verificables a través de medios de verificación.

El medio de verificación debe ser confiable y actualizado.

SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS

¿Qué ocurrirá con el proyecto cuando se termine?

ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD: Analizar los factores que pueden comprometer su viabilidad futura.

Muchos proyectos al terminar la financiación se “mueren” por varias causas: falta de previsión de recursos para continuar, falta de motivación para continuar, las autoridades ya rechazan el proyecto, etc

SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS

Analizar:

- Políticas de apoyo: actitud de las autoridades o financiadores?
- capacidad: ¿tenemos experiencia y capacidad para continuar?
- Aspectos tecnológicos: ¿podemos tener acceso a los recursos tecnológicos adecuados para el proyecto?
- Aspectos económicos: ¿Tendremos recursos económicos suficientes para hacernos cargo del proyecto?
- Aspectos sociales: ¿el proyecto seguirá teniendo la capacidad de relación y empatía con los beneficiarios?
- Aspectos ambientales: ¿Qué efectos produce o producirá en el medio ambiente?

CAUSAS MÁS FRECUENTES DE UN MAL DISEÑO DE MARCO LÓGICO

- Definición poco precisa de los beneficiarios y de los colectivos implicados.
- Determinar los problemas sin contar con los involucrados.
- Formulación de objetivos de manera imprecisa o poco realista.
- Falta de justificación de la alternativa seleccionada.
- Formulación de proyectos embudo.
- El proyecto tiene dos o más objetivos específicos.
- Los indicadores no están cuantificados ni enmarcados en el tiempo.

CAUSAS MÁS FRECUENTES DE UN MAL DISEÑO DE MARCO LÓGICO

- Los indicadores no son independientes de: objetivo correspondiente.
- Los factores externos no son específicos.
- Los factores externos no son externos al ejecutor.
- Los factores externos no están en el nivel apropiado.
- Presupuesto sin solidez.
- Valorar la viabilidad en el último momento.
- Documentos de formulación difusos, confusos y poco articulados.

ERROR: INVERTIR LA LÓGICA VERTICAL: PROYECTO PIRÁMIDE VS PROYECTO EMBUDO.

OTRAS CUESTIONES EN EL DISEÑO Y EN EL DOCUMENTO DEL PROYECTO

- ACLARACIÓN CONCEPTUAL
- EL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.
- LA METODOLOGÍA
- LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS.
- EL PRESUPUESTO
- EL SISTEMA DE EVALUACIÓN

ACLARACIÓN CONCEPTUAL: EJECUCIÓN

El proceso de ejecución viene dado por la descripción y ordenación temporal de las actividades necesarias para conseguir los resultados propuestos, la movilización de recursos, etc

No confundir la ejecución con la intervención-

El proceso de ejecución hace referencia a lo que tenemos que hacer para llevar a cabo la ejecución.

Las tareas son las unidades operativas de la actividad y no las debemos incorporar al proceso de ejecución al redactar el proyecto.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Todo proyecto tiene una fecha de inicio y una fecha de finalización.

En un calendario o cronograma se pretende ubicar las distintas actividades dentro de un periodo preciso, incluidas las fechas de inicio y fin.

Habitualmente se utiliza el diagrama de barras o gráfico de Gantt.

Secuencia a seguir:

Listar las actividades estableciendo la secuencia más lógica.

Determinar el momento en que cada actividad debe comenzar.

Establecer la duración aproximada

Dibujar esta duración

METODOLOGÍA

Una vez que tenemos nuestro proyecto, tenemos los objetivos, hemos señalado su proceso de ejecución, tenemos que describir su metodología y el entorno en el que se va a desarrollar:

- ❑ Organización
- ❑ Metodología
- ❑ coordinación
- ❑ Participación
- ❑ Difusión o comunicación.

ORGANIZACIÓN

-¿ En qué contexto organizativo se va a gestionar el proyecto (departamento, servicio...)

-Cuál es el equipo responsable del mismo.

-Qué persona va a coordinar el mismo.

-Cómo se va a organizar el trabajo del equipo (reuniones, relaciones, encuentros...)

COORDINACIÓN

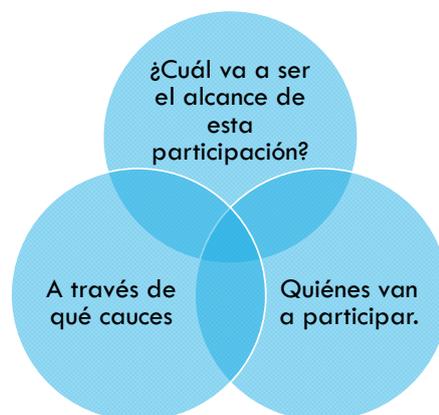
¿Con quién hemos previsto que necesitamos coordinadores. (Otros departamentos, servicios, organizaciones, centros, etc)

¿Para qué se establece (en qué aspectos, que esperamos de esto...)

De qué manera vamos a llevar a cabo el mismo.

Con qué periodicidad lo haremos.

PARTICIPACIÓN



DIFUSIÓN O COMUNICACIÓN

Hay proyectos que necesitan difundirse para lograr la aplicación de las personas o para movilizar los recursos comunitarios.



Es conveniente explicar cómo se va a organizar el equipo, quién lo va a componer y qué perfiles lo van a conformar. Quién será la persona responsable.

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS

- RECURSOS HUMANOS
- RECURSOS MATERIALES.
- RECURSOS ECONÓMICOS

RECURSOS HUMANOS

¿Qué personas son necesarias , con qué implicación: categoría profesional, funciones y tareas, dedicación.

Si el personal va a ser contratado para el proyecto es pertinente que se defina el proceso de selección y los criterios del mismo.

Hay que tener en cuenta : los salarios, desplazamientos, seguros, dietas, formación, etc.

RECURSOS MATERIALES

Son los edificios, aulas o instalaciones, materiales fungibles, mobiliario, maquinaria, vehículos

-Alquileres, renting, cesión, reparación

-gastos de agua, luz, limpieza, etc

PRESUPUESTO

Es la valoración económica de un proyecto. En él se definen los recursos necesarios para poder llevar a cabo la ejecución del proyecto formulado.

El presupuesto debe ajustarse a la realidad y para su elaboración deben considerarse los precios de mercado de los productos a comprar y una proyección en el tiempo para calcular de manera aproximada cuándo se van a realizar las compras.

Los presupuestos no se den hacer a ojo ni con demasiado inflados.

El presupuesto debe reflejar la imagen fiel de los recursos que vamos a necesitar para ejecutar el proyecto.

No solo hay que hacer una previsión de gastos, sino también una previsión de ingresos.

PRESUPUESTO

Los gastos y los ingresos deben estar equilibrados. Para evitar un posible déficit o superávit.

Si recibimos menos financiación a la prevista, debemos reducir el alcance del proyecto y verificar que dicha reducción no nos obliga a modificar el objetivo específico.

Podemos incrementar las fuentes de verificación, disminuir algunos gastos, reducir el número de beneficiarios o modificar algunas actividades.

GASTOS E INGRESOS

Gastos:

- recursos humanos
- materiales
- ayudas económicas.
- Imprevistos varios (5-6%)

INGRESOS:

- Aportaciones de la propia entidad.
- Aportaciones usuarios.
- Ingresos generados por actividad.
- Subvenciones y ayudas.
- Otros ingresos

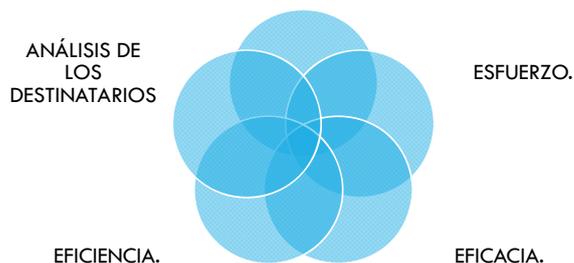
SISTEMA DE EVALUACIÓN

Hay que decir cómo se va a evaluar, el qué, el cómo y el cuándo se va a evaluar desde el diseño del proyecto.

Debes definir quién o quiénes van a evaluar (interna, externa o mixta) y qué tipo de evaluación llevaremos a cabo y qué momento (final, intermedia, de impacto)

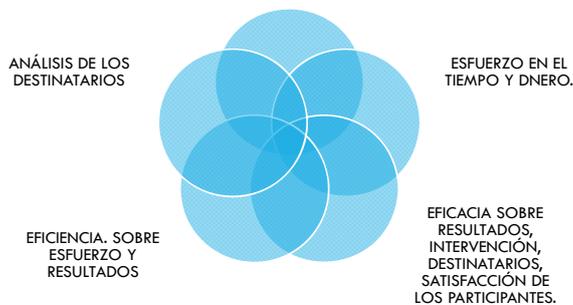
SISTEMAS DE EVALUACIÓN

Debemos centrarnos en:



SISTEMAS DE EVALUACIÓN

Debemos centrarnos en:



BLOQUE IV: GESTIÓN DE PROYECTOS

La gestión de proyectos es una disciplina de gestión que se está implantando de forma generalizada en el entorno empresarial y consiste en la aplicación de conocimientos, metodologías, técnicas y herramientas para la definición, planificación y realización de actividades con el objeto de transformar objetivos o ideas en realidades. De forma general, se puede considerar a la gestión de proyectos como una aproximación sistemática y estructurada a como las organizaciones gestionan sus actividades no recurrentes.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Es el documento que pone en marcha el proyecto.

Un proyecto sin acta de constitución es como un proyecto que no existe.

El propósito de desarrollar el acta de constitución de un proyecto es:

La autorización formal de un proyecto o nueva fase.

La identificación del director del proyecto y sus responsabilidades y autoridades.

La documentación de las necesidades de negocio, objetivos, resultados esperados y otros aspectos económicos del proyecto.

LA ORGANIZACIÓN DETRÁS DE LOS PROYECTOS

Con el objeto de asegurar la consistencia del proyecto, es necesario definir una estructura de organización que se adecue al tipo y a la complejidad del proyecto. El responsable del proyecto debe establecer el tipo de estructura organizativa que más se adecue al proyecto a los requisitos de alto nivel del proyecto

INVESTIDURA DEL DIRECTOR DE PROYECTO

El Director de proyecto será quien dirigirá todo el desarrollo del proyecto y su "equipo" colaborará en las tareas de dirección y gestión que le están encomendadas, para conseguir los objetivos definidos.

El Director de proyecto es la figura sobre la que pivota toda la organización del proyecto y se interrelaciona con los agentes interesados, con objeto de conducir el proyecto a sus fines previstos.

El Director de proyecto tiene como función fundamental conseguir el objetivo del proyecto, mediante la gestión de los recursos dispuestos, bajo los condicionantes de coste, plazo y calidad.

Las atribuciones y responsabilidades del director de proyecto no son únicas ya que dependen del marco de la organización que lo contrata.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El proyecto se medirá en su desarrollo con tres objetivos fundamentales definidos:

Un **alcance** conceptual del trabajo, donde se indica en qué consiste el objeto del proyecto.

Una previa **estimación** del coste.

y una **Planificación** preliminar, marcando hitos de ejecución.

PLAN DE PROYECTO

El Plan integra las planificaciones técnicas y estratégicas obtenidas como resultado de los parámetros de alcance, plazo, coste, riesgos, calidad, compras, comunicaciones, que a su vez se desarrollan en sus respectivas especialidades con más profundidad.

La finalidad de Desarrollar los Planes de proyecto es documentar:

Por qué el proyecto se está acometiendo.

Qué se debe crear y por quién.

Cómo será creado.

Cuánto costará

Cómo será implementado, controlado y cerrado el proyecto.

PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO

El Plan del proyecto y el Plan para la gestión de proyecto pueden combinarse en un solo documento.

El plan de gestión del proyecto define los roles, las responsabilidades, la organización y los procedimientos para la gestión de los riesgos, los problemas, el control de cambios, el cronograma, los costos, las comunicaciones, la gestión de la configuración, la calidad, la salud, el medio ambiente, la seguridad y otros temas según necesidades

PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO

El Plan de gestión de proyecto se configura como un Manual de Procedimientos

El plan de proyecto integra y consolida todos los planes de gestión subsidiarios y sus líneas base.

Debe estar siempre actualizado y comunicado a las partes interesadas pertinentes en el proyecto.

LAS LÍNEAS BASE DEL PROYECTO

Las líneas base del proyecto son las referencias con respecto a las que se realiza el control y seguimiento de los trabajos del proyecto y conforman el Plan de proyecto.

Dos ejemplos de línea base muy importantes son:

El presupuesto: observar las desviaciones económicas

el Cronograma: controlar el plazo

DIRIGIR LAS TAREAS DEL PROYECTO

La finalidad de dirigir el trabajo del proyecto es gestionar el desempeño del trabajo tal como está definido en los planes del proyecto para crear los entregables aprobados del proyecto.

El director de proyecto debería dirigir la realización de las actividades planificadas del proyecto y gestiona las varias interfaces técnicas, administrativas y organizativas del proyecto.

DIRIGIR LAS TAREAS DEL PROYECTO

ENTRADAS: PLANES DE PROYECTO, CAMBIOS APROBADOS

SALIDAS: DATOS DE PROGRESO, LISTADO DE INCIDENCIAS/REGISTRO DE ACCIONES, LECCIONES APRENDIDAS.

CONTROL DE LAS TAREAS DEL PROYECTO

El control del trabajo del proyecto, debería realizarse a lo largo del proyecto e incluye la medición del desempeño, la evaluación de las mediciones y las tendencias que pueden afectar a la mejora de procesos y la activación de los cambios en los procesos para mejorar el rendimiento.

Entradas: planes de trabajo, datos de progreso, medidas de control de calidad, registro de riesgos, lista de problemas.

Salidas: solicitudes de cambios, informes de progreso, informes de finalización del proyecto.

CONTROLAR LOS CAMBIOS

Los cambios se pueden producir por varias causas:

- cambios por modificaciones de alcance
- cambios para corregir desviaciones
- cambios para neutralizar riesgos

Entradas: planes de proyecto, solicitudes de cambios

Salidas: Aprobación de cambios, registro de cambios.

PROCESO DE CIERRE

- ENTRADAS: INFORMES DE PROGRESO, DOCUMENTO DE CONTRATO
- SALIDAS: INFORME DE CIERRE DE FASE O DE PROYECTO
- ADQUISICIONES COMPLETADAS
- RECURSOS LIBERADOS
- RECOPIACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS

GESTIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Si el director del proyecto no asume o no gestiona correctamente las partes interesadas el proyecto podría verse afectado por una parte interesada con poder e influencia y opuesta al proyecto.

El proyecto podría fracasar o atravesar dificultades innecesarias.

Entradas: Acta de constitución (ya se incluye parte de los actores involucrados), organigrama del proyecto, contrato del proyecto, información de factores medioambientales, etc.

Salidas: registro de las partes interesadas.

GESTIÓN DEL ALCANCE

Alcance: todos los procesos necesarios para identificar y definir el trabajo y los entregables y solo el trabajo y los entregables requeridos.

Herramientas para identificar los distintos requerimientos:

- Entrevistas, cuestionarios y encuestas.
- Reuniones grupales
- Observaciones documentos de los clientes
- Maquetas y prototipos del producto

GESTIÓN DE RECURSOS

El Director del proyecto debe participar al 100% en la gestión de recursos: alcance del proyecto, definición de las actividades, define las funciones de cada miembro del equipo, controla la motivación, cohesión, reajuste de recursos, negociación de otros departamentos.

El gestor de adquisiciones (jefe de compras) colabora y debe ayudar al director del proyecto en la adquisición de los recursos necesarios así como su negociación frente a los proveedores.

El equipo de proyecto debe informar al director del proyecto de las incidencias que tengan que ver con el personal, contrataciones, recursos materiales, así como ayudarle a resolver los problemas que pueden surgir.

GESTIÓN DE RECURSOS

El departamento de recursos humanos selecciona al personal humano que debe colaborar con el Director de Proyectos en la selección del personal, ayudar al Director en las necesidades específicas de formación que necesita el equipo.

Entradas: requisitos de recursos humanos y materiales, organigrama del proyecto, disponibilidad de recursos, planes de proyecto, descripción de perfiles

Salidas: Asignaciones de personal a todas las actividades del proyecto.

Contratación de personal

GESTIÓN DEL EQUIPO DE PROYECTO

Gestionar el equipo de proyecto es optimizar el desempeño del equipo, aportar retroalimentación, resolver incidencias, fomentar la comunicación y coordinar cambios, todo ello con el objetivo de lograr el éxito del proyecto.

Se necesitan grandes habilidades directivas para llevar a cabo este proceso:

-Habilidades de fomentar la comunicación.

-Habilidades en la resolución de conflictos.

-Habilidades en la negociación

-Habilidades de liderazgo.

POSIBLES CONFLICTOS

Por :

-Escasez de recursos,

-prioridades del cronograma,

-conflicto de roles dentro del equipo,

-formas personales de trabajar

MÉTODOS O ACTITUDES PARA RESOLVER CONFLICTOS

-Apartarse/eludir

-suavizar/reconciliar: hacer hincapié en los puntos de acuerdo

-Consentir: buscar soluciones que aporten solución

-Forzar: imponer un solo punto de vista

-colaborar: el consenso y compromiso

-confrontar/resolver problemas: el conflicto como problema a resolver, búsqueda de alternativas.

GESTIÓN DEL TIEMPO Y COSTE

Si el Director no lleva a cabo una buena gestión del tiempo, el proyecto estará descontrolado. Por lo tanto, el plazo temporal no se cumplirá.

El principal actor del tiempo es el Director del proyecto, ya que es el máximo responsable del proyecto.

-Hay que establecer la secuencia de las actividades. Qué hago primero y qué sigue luego.

-Estimar la duración de las actividades

-Desarrollar el cronograma

GESTIÓN DE RIESGO Y CALIDAD

Riesgo: es el efecto de la incertidumbre en los objetivos.

El riesgo puede provocar un efecto positivo o negativo en los objetivos del proyecto.

Tipos de riesgos:

-Financieros

-Normativos.

-Estratégicos: tecnológico, inadecuación de estructura organizativa

-operacionales: insuficiente control de costos.

GESTIÓN DE RIESGO Y CALIDAD

El Director debe participar activamente en la gestión de riesgos.

Si no se lleva a cabo una correcta planificación de riesgos, no se realiza una implementación de medidas para mitigarlos, el proyecto estará expuesto a todas las incertidumbres. Recordar la ley de Murphy.

Hay que identificar los riesgos mediante técnicas como: lluvia de ideas, análisis de suposiciones, entrevistas, etc

Hay que evaluar los riesgos: mediante matriz probabilidad e impacto

Hay que tratar los riesgos: establecer estrategias de respuestas y planes de choque.

GESTIÓN DE RIESGO Y CALIDAD

El Director debe participar activamente en la gestión de calidad, con su equipo, los interesados

Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Hay que planificar la calidad identificando las normas de calidad relevantes, planes de mejoras, definir listas de control de calidad, prevenir incumplimientos, etc.

LA CALIDAD SE ASEGURA MEDIANTE: AUDITORÍAS DE CALIDAD, MEJORA CONTINUA, RECOMENDAR CAMBIOS Y ACCIONES CORRECTIVAS

Hay que realizar el control de calidad: evaluar el desempeño del proyecto, implementar cambios, recomendar cambios, validar la reparación de defectos.

FIN DE LA PRESENTACIÓN

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN!!!!