

MÓDULO 3 Gestión de Proyectos Sociales

DEFINICIÓN DE PROYECTO



<http://imagenes.acambiode.com>

Como parte del compromiso del Estado para la superación de la pobreza, el FOSIS pone a disposición de las personas, familias y comunidades en situación de pobreza, un conjunto de programas para mejorar su calidad de vida, apoyando a la población más vulnerable del país, es decir, aquellas personas que sin vivir en situación de pobreza, corren el riesgo de verse enfrentados a ésta y necesitan ayuda cuando han perdido el trabajo, tienen pocos ingresos, están enfermos ellos o alguien de su familia, o no tienen estudios, entre otros.

El FOSIS interviene en comunas y en grupos objetivo seleccionados anualmente según los niveles de pobreza existente a nivel local. La intervención programática del FOSIS se realiza a través de ejecutores intermediarios públicos y privados. (fuente: www.fosis.cl)

Los proyectos articulados por FOSIS a través de su red de programas sociales, deben ser adecuadamente administrados, incorporando conceptos de gestión de calidad y un diseño social que permita el logro de sus metas.

En este Módulo continuaremos trabajando conceptos y herramientas de Gestión de Proyectos Sociales, con énfasis en las buenas prácticas para la administración de proyectos sociales.

¿QUÉ ES UN PROYECTO SOCIAL?

Los proyectos sociales producen y/o distribuyen bienes o servicios (productos), para satisfacer las necesidades de aquellos grupos que no poseen recursos para solventarlas autónomamente, con una caracterización y localización espacio-temporal precisa y acotada. Son un conjunto integrado de procesos y actividades que pretenden transformar una parte de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema. Sus productos se entregan en forma gratuita o a un precio subsidiado.

Un proyecto social debe cumplir las siguientes condiciones:

- Definir el, o los problemas sociales, que se persigue resolver (especificar cuantitativamente el problema antes de iniciar el proyecto).
- Tener objetivos de impacto claramente definidos (proyectos con objetivos imprecisos no pueden ser evaluados).
- Identificar a la población objetivo a la que está destinada el proyecto (la que teniendo las necesidades no puede satisfacerlas autónomamente vía el mercado).
- Especificar la localización espacial de los beneficiarios.
- Establecer una fecha de comienzo y otra de finalización.
- Tener un presupuesto bien definido que acote la solución y que permita el desarrollo adecuado de la misma.

Los proyectos sociales son el medio de contribución de FOSIS para la superación de la pobreza y disminución de la vulnerabilidad, financiando programas destinados a personas, familias y organizaciones que necesitan una oportunidad para superar la situación de pobreza en que viven y también a la población más vulnerable del país, es decir, aquellas personas que sin vivir en situación de pobreza, necesitan ayuda cuando han perdido el trabajo, tienen pocos ingresos, están enfermos ellos o alguien de su familia o no tienen estudios, entre otros.

CICLO DE VIDA

La vida de un proyecto comienza desde que inicia o surge la idea del proyecto hasta que se materializan las actividades, y por cierto, cuando se ha verificado el cumplimiento de los objetivos iniciales. Por otro lado, un ciclo es un proceso continuo con una serie de fases que se realizan en un tiempo determinado, que tiene una secuencia y puede ser repetitivo para cumplir un objetivo. Por lo tanto, se le denomina ciclo de vida, a un conjunto de fases que facilitan el control sobre los tiempos del proyecto y sobre el trabajo subcontratado por dicho proyecto.



Los contenidos correspondientes a estas etapas ya han sido desarrollados y estudiados en los Módulos anteriores, por lo cual solo los enunciaremos, para contextualizar el ciclo de vida de un proyecto.

Identificación

La primera fase se denomina Identificación, pre inversión o pre factibilidad. En esta fase es donde se define el problema, la necesidad o la oportunidad; por eso podemos decir que esta fase responde a un “¿Qué?”. Para lograr un marco de referencia para saber qué hacer se pueden realizar preguntas como:

- ¿Qué es lo que está sucediendo?
- ¿Por qué está sucediendo?
- ¿Hace cuánto está sucediendo?
- ¿Dónde está sucediendo?

La identificación en el caso de los proyectos sociales lo relacionamos con la realización del diagnóstico, en el cuál se deben tener presentes 2 funciones básicas:



<http://1.bp.blogspot.com>

La **descripción**, que caracteriza el problema y cuantifica su magnitud y distribución en la población objetivo.

La **línea de base** resume dicha información, mostrando el valor del (o los) indicador(es) del problema al momento del diagnóstico y sus tendencias futuras. Permite conocer la brecha entre la población objetivo y el resto de la población, así como su distancia con los estándares vigentes.

También es necesario realizar una descripción de la población objetivo y del contexto (los aspectos demográficos, geográficos, económicos, sociales, legales, los grupos relevantes, la oferta y demanda, etc.).

La **explicación** plantea la estructura causal cualitativa y cuantitativa de las variables que determinan el problema central. Se lleva a cabo para establecer qué y cuantos bienes y/o servicios es necesario entregar para solucionar total o parcialmente el problema central o alcanzar el objetivo general.

Un proyecto entrega bienes y/o servicios, para producir el impacto deseado. Si no está claro cuáles son y en qué cantidad se requieren, resulta imposible formular adecuadamente el proyecto.

La descripción y explicación debe permitir responder a las siguientes preguntas:

- ¿Existe un problema?
- ¿Cuál es?
- ¿Qué magnitud tiene? (línea de base)
- ¿Se cuenta con la información adecuada?
- ¿Quiénes están afectados? (población afectada y población objetivo)
- ¿Cuál es el entorno demográfico, geográfico, económico y social del problema?
- ¿Cuáles son los actores relevantes del problema?
- ¿Cuáles son sus principales causas y consecuencias?
- ¿Qué oferta existe para solucionarlo?
- ¿Cuáles son las principales dificultades para enfrentarlo?

A continuación se plantean los **objetivos**, los cuales tiene que responder a un logro que debe ser medible y verificable, seguido del **marco de referencia** que está ligado a un programa para la justificación, pudiendo ser el marco normativo, con políticas, programas, tecnología y nuevos programas de innovación. Por último en esta fase se formula las **alternativas de solución**.

Diseño



La segunda fase se conoce como Diseño o Preparación. Esta fase es la que responde a un “¿Cómo?”. Se miran aspectos como la viabilidad, en donde se analizan aspectos técnicos, pudiendo requerir la elaboración de estudios específicos como estudios técnicos, ambientales, financieros, etc.

<http://www.antoniovelo.com>



<http://blogs.msdn.com>

Ejecución

La tercera fase podemos llamarla fase de Ejecución / Operación. Se refiere a la implementación o puesta en marcha del proyecto. Será esta etapa la que abordaremos principalmente en el desarrollo del presente módulo.

La fase de ejecución concluye con la entrega de los resultados del proyecto, producto o servicio, al cliente o beneficiario.

Evaluación

La cuarta fase se llama fase de evaluación del proyecto. En esta etapa se realizan:

- Análisis de los resultados
- Reasignación de recursos-empleados
- Impacto real del proyecto.
- Asimilar la experiencia para futuros proyectos
- Evaluar continuamente el cumplimiento de las actividades en las áreas de: finanzas, administrativa y de sistema de entrega.

Conviene reunirse y analizar cómo se han aplicado las técnicas de gestión durante el proyecto, cuáles han sido los errores y los aciertos, qué resultado han aportado nuevas técnicas experimentadas y cómo podría haberse hecho mejor. Esta fase es necesaria para mejorar constantemente en la gestión de proyectos.

El significado de la evaluación difiere según la etapa del ciclo de vida del proyecto en la que se la utilice, si es durante la identificación, proporciona los criterios de decisión para aceptar un proyecto específico, u ordenar las alternativas consideradas en función de las relaciones existentes entre sus costos e impacto (o beneficio). Si se la aplica durante la ejecución, o incluso cuando ha concluido, permite determinar el grado de alcance de los objetivos perseguidos, así como el costo en que se ha incurrido.

El impacto de los cambios



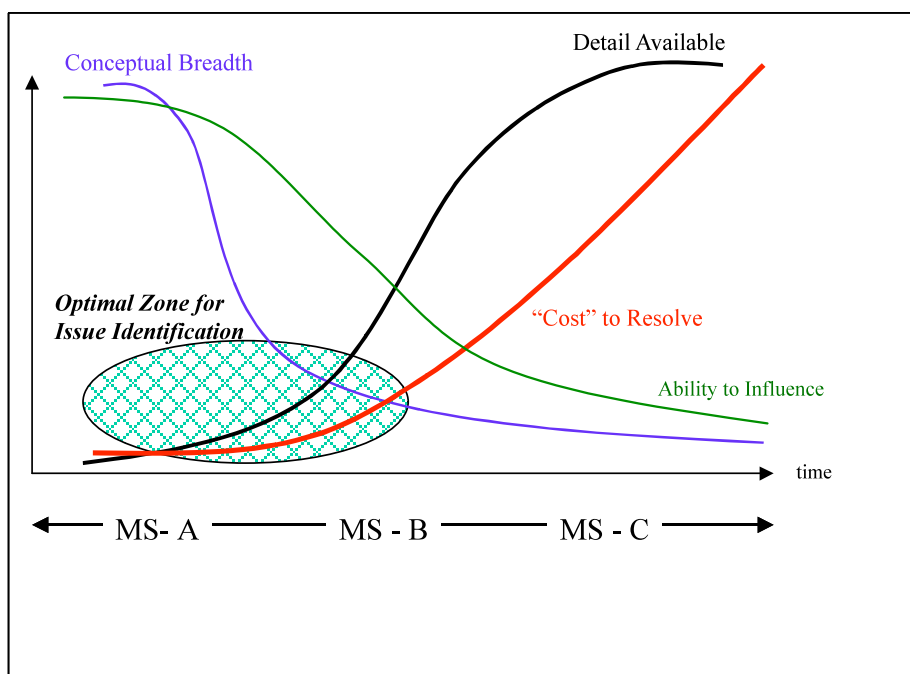
<http://1.bp.blogspot.com>

Los cambios en un proyecto alteran las previsiones, invalidan los planes y hacen inútil parte del trabajo realizado, pero un desarrollador que no acepta cambios en un proyecto, convierte en inútil el trabajo realizado.

Los cambios no sólo son necesarios, además son buenos, consiguen que el proyecto siga teniendo valor para el patrocinador, hacen que el resultado final se adapte perfectamente a sus necesidades, incluso aunque éstas hayan cambiado desde el inicio del proyecto. Pero así como es innegable la ventaja que supone aceptar (e incluso provocar) los cambios en un proyecto, también es innegable que los cambios traen problemas.

Pueden suponer pérdida del trabajo ya realizado, obligan a rehacer planes y previsiones e incluso pueden frustrar al equipo de desarrollo, para la cual hay que incorporar en la metodología de trabajo la gestión del riesgo.

Por esto, es que pensar y luego actuar, aunque parezca obvio, es siempre un buen consejo. Como se puede apreciar en la siguiente figura, en el ciclo de vida de un proyecto existe una zona temprana de desarrollo donde resulta óptimo hacer cambios, ya que mientras más tardíos sean, menores serán sus impactos y mayores los costos de implantarlos, perdiendo su eficacia.



Adapted From Clemens, CCRTS 2004

En este contexto es importante considerar la flexibilidad de los programas durante su ciclo de vida, respondiendo a los cambios que se vayan generando, producto de la(s) intervención(es) realizadas o de factores externos.

Es así como en relación a los cambios, aunque no son iguales a los errores, se propone aplicar el mismo método, el cual le permitirá incorporar la flexibilidad a sus proyecto.

- 1- Identificarlos.
- 2- Valorarlos.
- 3- Decidir su aceptación.
- 4- Planificarlos.

Referencias bibliográficas

- Aguirre, A. “Los principios cooperativos “atractores” de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa. CIRIEC-España. 2001.
- Benavides, G. “Distinciones de aprendizaje para la coordinación de acciones”, <http://gbenavides.bligoo.com>
- Cohen, E. y Martínez, R. “Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales”, División de Desarrollo Social, CEPAL.
- Jaque Barbero, M. “Gestión de Proyectos”, 2007.
- Lledó, P. “Cómo gestionar proyectos exitosos”, MasConsulting.