UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
INGENIERIA
GERENCIA DE PROYECTOS

DISEÑO DE UN MODELO ALTERNATIVO DE PLANIFICACION PARTICIPATIVA DE PROYECTOS PARA EL POSTGRADO DE GERENCIA DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

Proyecto de investigación presentado por:
Pedro L. Esté B.

Como un requisito para obtener el Título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Tutor:
Prof. Ildemaro Villarroel

Caracas, Enero 2004

INDICE

	Página
INDICE	**2**
PRESENTACION	**4**
CAPITULO I	**6**
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	**6**
Descripción de la Situación	**6**
Situación Problemática	**11**
Objetivos	**11**
- General	**11**
- Específico	**11**
CAPITULO II	**12**
EL DIAGNOSTICO	**12**
Descripción Planes de Estudios y Asignatura	**12**
- Plan de Estudios del período académico	**12**
- Asignatura: Planificación y Control de Proyectos	**13**
- Plan de Estudios Actual	**19**
Diseño, Aplicación y Procesamiento de resultados de Instrumento Diagnóstico	**26**
- Metodología del Diagnóstico	**26**
- El Instrumento	**29**
- Análisis de los Datos	**35**
CAPITULO III	**42**
ENFOQUE TECNICO	**42**
La Participación	**42**
La Planificación	**45**
Los Proyectos	**51**

Página

CAPITULO IV 64

DISEÑO DEL MODELO ALTERNATIVO DE PLANIFICACION PARTICIPATIVA DE PROYECTO 64

Técnicas Complementarias 65

- Trabajo en Grupo y Toma de Decisiones 65
- Técnicas de Visualización 69
- La Moderación 73

Métodos de Análisis de Situación 78

- Diagnóstico Rápido Participativo 78
- Diagnóstico Organizacional Participativo 80
- Análisis Situacional con Matriz FODA 80
- Análisis Situacional con Arbol de Problemas 81
- Planificación Sistémica 83

Diseño del Proyecto 89

- Construcción de la Matriz de Planificación del Proyecto 89
- Elaboración del Plan Operativo 92

CONCLUSIONES 94

BIBLIOGRAFIA 96

PRESENTACION

El trabajo especial de grado **"Diseño de un Modelo Alternativo de Planificación Participativa de Proyectos para el Postgrado de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello "**, se elabora como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos del Postgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello.

Consiste en un trabajo de investigación enmarcado dentro del tipo "Investigación – Desarrollo", donde se indaga sobre necesidades en uno de los aspectos internos de la organización (Postgrado de Gerencia de Proyectos de la UCAB), para luego desarrollar un producto o servicio (Modelo Participativo de Planificación de Proyectos) que pueda aplicarse en la misma organización.

Está estructurado en cuatro (4) Capítulos, con el siguiente contenido:
El Capítulo I, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, trata aspectos que contemplan la importancia que tiene el concepto participación ciudadana en la vida social actual, tanto desde el punto de vista de la exigencia legal como del beneficio para mejorar la calidad de los procesos. Determinando la necesidad del diseño de modelos participativos, en este caso referido a la planificación de los proyectos.
En el Capítulo II, DIAGNOSTICO, se describen y revisan los planes de estudio y asignaturas de planificación de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la UCAB, en busca de contenidos relativos a la temática de la participación: Adicionalmente se presentan los resultados de la aplicación (a una muestra de egresados) y procesamiento de un instrumento diagnóstico, donde se evidencia el interés por incorporar modelos participativos de planificación de proyectos en el postgrado.
El Capítulo III, ENFOQUE TECNICO, asume los conceptos de Participación, Planificación y Proyectos, considerados como basamento teórico para el trabajo.
En el Capítulo IV, DISEÑO DE UN MODELO ALTERNATIVO DE PLANIFICACION PARTICIPATIVA DE PROYECTOS, se presenta el modelo propuesto con sus tres áreas y componentes de cada una.

El modelo que aquí se presenta, es el producto de la combinación y adecuación de una serie de herramientas y metodologías de diagnóstico situacional y planificación de proyectos, que se han venido utilizando mayormente en el área de proyectos de la cooperación internacional y que tienen como elemento común su carácter participativo. Este modelo podría servir de insumo para el diseño de asignaturas electivas y/o cursos de extensión, que permitan el conocimiento y manejo de herramientas para la planificación participativa de proyectos, en especial en lo atinente al área social.

También es importante señalar, que el uso y aplicación de estas herramientas es práctica común en organismos y países que realizan cooperación internacional en nuestro país, y que la exigen como requisito en los proyectos que les son presentados para optar a financiamiento. Por tal razón, numerosos organismos nacionales que desarrollan y cofinancian proyectos en diversas áreas, están propiciando el uso de las metodologías participativas en la planificación de sus proyectos. Esto aumentaría las opciones laborales de los egresados.

Quiero destacar que la experiencia de ocho (8) años trabajando, primero como contraparte de un proyecto de cooperación internacional y luego como asesor local de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica GTZ, principal responsable de la cooperación técnica alemana en el país, me ha permitido el conocimiento y manejo de muchos de los instrumentos que se utilizan en el modelo, como consecuencia de su aplicación en la rutina de trabajo y de la capacitación recibida en el tiempo de servicio.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción de la Situación

La política social suele ser definida como “el conjunto de medidas e instituciones cuyo objeto es el bienestar de la población”. A través de esta política se priorizan sectores, que cuando se plasman en un modelo que relaciona medios y fines, concatenándolos temporalmente, se obtiene los planes. Si se articulan todos los sectores sociales, el resultado es un plan social global; si solo se centra en un sector, es un plan social sectorial.

Las políticas sectoriales, a su vez, no pueden enfrentar al mismo tiempo y con igual intensidad todas las áreas problemáticas, ya que esto excede la capacidad de acción de cualquier gobierno. Por ello, se seleccionan problemas, estableciendo áreas de concentración para cuya atención se elaborarán programas los que, a su vez, derivan en proyectos.

“**Un proyecto es una empresa planificada que consiste en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas para alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un período dados”**(ONU, 1990). Es por tanto, “la unidad más operativa dentro del proceso de planificación y constituye el eslabón final de dicho proceso”. Está orientado a la producción de determinados bienes o a prestar servicios específicos. Las organizaciones, agentes que tienen a su cargo la formulación y ejecución de los proyectos, pertenecen tanto al sector público como al privado, y desarrollan sus actividades en el área del proyecto. El lapso de implementación de los proyectos normalmente fluctúa entre uno y tres años, pero puede tener una duración mucho mayor cuando son parte de un programa (conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos).

En América Latina, especialmente en Venezuela, existe un notorio interés de los gobiernos en poner en práctica programas y proyectos sociales. Ello deriva del deterioro de las condiciones de vida de la población y del riesgo de explosiones de violencia social que pueden conducir a situaciones de inestabilidad política. Así mismo, muchos organismos internacionales que impulsan el ajuste económico, también han comprendido que dicha política sólo podrá llevarse a cabo si va acompañada de un reforzamiento de las acciones de apoyo a los grupos más afectados.

Vista la importancia de los programas y proyectos sociales para los sectores más desfavorecidos del país, surge el problema de la poca eficiencia en la utilización de los recursos disponibles (gasto social) y el no alcance de los resultados positivos que se

habían propuesto (los objetivos). Las razones que explican este hecho son muy variadas y tocan entre otros, los procesos de formulación y gestión de los proyectos, no obstante, existe un factor que suele destacarse como obstáculo para el logro sostenido de los proyectos: todas las acciones que desde el principio no se programen con organismos contrapartes, **no se concerten con los partícipes** y no se conciban como procesos participativos, están condenadas al fracaso.

Actualmente, se aspira que todos los programas y proyectos sean eficientes, es decir hagan un uso óptimo de los recursos asignados. Al mismo tiempo contribuyan efectivamente a mejorar la equidad y que desarrollen fuerzas en dirección a la autosustentación. En este sentido se plantea la necesidad de que **los programas sociales sean participativos**, que la comunidad asistida tenga un rol activo en ellos. Si la comunidad organizada, planifica y cogestiona los programas y proyectos sociales que se dirigen a ellos, estos se ajustarán estrictamente a las demandas reales, habrá un "feed back" continuo sobre sus efectos que permitirá corregirlos sobre la marcha, habrá una presión por transparencia y pulcritud en el uso de los recursos que erradicará la corrupción, y limitará las practicas clientelares, recibirán aportes permanentes de ideas para su mejora, y habrá un contrapeso efectivo a la posibilidad de cooptación por "élites" locales.

La orientación participativa es más que una orientación sobre el grupo destinatario, por cuanto deja que sean los propios sujetos de la acción quienes tomen sus decisiones y asuman sus responsabilidades. La participación significa evolución hacia la independencia y la autonomía y, por tal motivo, reviste un carácter más amplio que el meramente instrumental. La participación significa tener parte y tomar parte en los procesos de decisión, en la planificación, ejecución, aportación de recursos, en la evaluación del trabajo conjunto y en el momento de compartir los logros alcanzados. No obstante, participación significa también desprenderse del poder. Por ello, **la participación debe ser considerada por todos los sujetos involucrados como un proceso permanente ligado al desarrollo de un proyecto, un proceso deseado y vivido por todos los que en él participan**.

Las comunidades carenciadas tienen mucho que aportar a los programas sociales dirigidos a ellas. Los razonamientos que las desvalorizan, a partir de su misma pobreza, han resultado desmentidos por los hechos. Los programas sociales de mayor rendimiento comparado son aquellos en que se han abierto posibilidades auténticas de participación. Entre otros, un estudio de Narayán (1994) sobre la contribución de la participación popular, muestra su potencialidad. La investigación analizó 121 proyectos de dotación de agua potable a campesinos pobres en 49 países de Africa, Asia y América Latina. Los proyectos con elevada participación tuvieron un alto rendimiento en el 89 % de los casos, y un rendimiento mediano en el 20 % restante. Ninguno tuvo bajo rendimiento. Los de baja participación, tuvieron un alto rendimiento solo el 2,7 % de los casos, un rendimiento mediano en el 40 %, y un bajo rendimiento en el 5,3 %.

Las mismas constataciones pueden hallarse en otras experiencias en América Latina. La apelación masiva y genuina a la participación fue la base de algunos de los programas sociales más exitosos y renombrados internacionalmente en América Latina, como Villa el Salvador en Perú, las escuelas públicas gestionadas por los padres en Minas Gerais, y el Presupuesto Participativo de Porto Alegre, estos dos últimos en Brasil. En todos estos casos la participación movilizó a fondo el capital social latente en la comunidad.

La participación en la planificación y gestión de los proyectos de desarrollo social, implica la intervención activa de las personas, grupos sociales y organizaciones que van a afectar y a ser afectadas. La participación es un proceso social. Un proyecto no puede concebirse únicamente con determinados objetivos físicos cuantificables; debe así mismo, buscar formas organizativas flexibles para dar respuesta a la naturaleza del proceso de desarrollo social, cuya evolución va asociada al potencial y a las destrezas de los grupos beneficiarios. Los principales actores en cualquier proceso de desarrollo social, son aquellos individuos y grupos que han emprendido por cuenta propia el mejoramiento de sus condiciones vida y de trabajo, o que están involucrados en un proceso innovador nacido de imperativos superiores. Estos individuos y grupos deben tener una responsabilidad e influencia lo más amplia posible en **la preparación y ejecución de los proyectos** de desarrollo social, porque ellos son, en definitiva, los únicos que pueden inducir los cambios necesarios.

Partiendo de este planteamiento, se llega a la conclusión que **para lograr una preparación y ejecución eficiente de los proyectos (en especial del área social), resulta por demás determinante que se propicie la participación directa de todos los actores que puedan intervenir, influir, estar interesados o ser considerados como propietarios del proyecto, los "Stakeholders"**; esta participación traerá como consecuencia una optimización en la utilización de los recursos disponibles y mejorará el logro de los resultados previstos.

"No se puede planificar para las personas sino se comienza con el conocimiento sobre ellas. No se puede planificar algo que pertenece a las personas y que se pretende lograr por y para ellas, sin su participación".

Otra situación a considerar tiene que ver con el concepto de **Participación Ciudadana**, contenido en la nueva Constitución Nacional y ordenamiento legal vigente.

La participación es un concepto desarrollado en la constitución actual y tiene que ver con el deseo del poder Constituyente de que la democracia se ejerza de una forma más directa y cotidiana que el simple sufragio o referendo, formas que solamente se ejercen muy de vez en cuando. Es el criterio de la Constitución que si el pueblo es soberano, como lo dice su artículo 5to., ésta soberanía se manifieste en **una forma participativa directa** y no sólo eligiendo a sus representantes.

La Constitución en su artículo 6to. establece: “El gobierno de la República Bolivariana de Venezuela y las entidades políticas que la componen es y será siempre democrático, **participativo**, electivo, descentralizado, alternativo, responsable, pluralista y de mandatos revocables”, este artículo constituye una especie de base sobre la que se edifica el **País Participativo**, es decir, el pueblo toma parte activa en la vida política, social y económica.
Y en su artículo 62: “Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho a participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas. **La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública**, es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. Es obligación del Estado y deber de la sociedad, facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica”. Este artículo contiene una novedad en la constitución, como es la de incluir la participación como una forma del ejercicio de los derechos políticos, siguiendo así lo estipulado en los principios fundamentales del artículo 6to.

Igualmente la Constitución, contiene todo un articulado referido al tema de la participación, entre otros: el No. 32 (los deberes), el No. 70 (participación política y económica), el No. 187 (organizar y promover), los Nos. 168 y 175 (participación municipal). En esta caso queremos hacer referencia en especial al artículo No. 182: ” Se crean los Consejos Locales de Planificación Pública C.L.P.P., presididos por el Alcalde o Alcaldesa, e integrados por los Concejales o Concejalas, Presidentes o Presidentas de las Juntas Parroquiales y **representantes de los organismos vecinales y otros de la sociedad organizada**, de conformidad con las disposiciones que establezca la ley”. En tal sentido, contamos con tres instrumentos legales:

- Decreto No. 1528 con Fuerza de Ley Orgánica de Planificación, Gaceta Oficial No. 5554 Extraordinaria, del 06/11/01.
- Ley de los Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas, Gaceta Oficial No. 37.509, del 20/08/02.
- Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, Asamblea Nacional, Gaceta Oficial No. 37463, del 12/06/02.

Ley Orgánica de Planificación, dedica su Título V a **La Participación Social**:

Artículo No. 58: “Se entiende por participación social, el derecho que tienen los sectores sociales de estar debidamente informados, de elaborar propuestas, de identificar prioridades y recomendar formas de participación que incidan en la construcción, viabilidad y perfectibilidad de la planificación”.

Artículo No. 59: “Sin perjuicio de lo dispuesto en la Constitución y en la ley respectiva, los órganos y entes de la Administración Pública promoverán la participación ciudadana en la planificación.

A tales fines, las personas podrán, directamente o a través de las comunidades organizadas o las organizaciones públicas no estatales legalmente constituidas, presentar propuestas y formular opiniones sobre la planificación de los órganos y entes de la Administración Pública".

Artículo No. 60: "Los órganos y entes de la Administración Pública están obligados a suministrar a los sectores sociales, información amplia y oportuna sobre sus planes de desarrollo y demás programas y proyectos".

Y en su artículo No. 26, se indica:"Corresponde al Consejo Local de Planificación Pública C.L.P.P., la coordinación y **participación social** en la **elaboración** y seguimiento del Plan Municipal de Desarrollo, de los programas y acciones que se ejecuten en el municipio...", siendo el objeto de esta ley: "...establecer las disposiciones y bases para la organización y funcionamiento de los Consejos Locales de Planificación Pública...".

La Ley de los Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas, en su artículo No. 18: "Los Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas deberán trabajar coordinadamente con los Consejos Locales de Planificación Pública de los municipios integrantes del respectivo estado...".

Los Consejos Locales de Planificación Pública C.L.P.P. son, de acuerdo a su ley, los órganos encargados de la planificación integral del Gobierno Local, teniendo entre sus objetivos principales: "...lograr la integración de las comunidades organizadas y grupos vecinales, mediante **la participación** y el protagonismo dentro de una política general de Estado, descentralización y desconcentración de competencias y recursos...".; entre sus funciones más importantes, podemos citar:

- **Formular** y promover ante el Consejo de Planificación y Coordinación de Política Pública y el Consejo Federal de Gobierno los programas de inversión para el municipio.
- Coordinar, con el Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas y el Consejo Federal de Gobierno, los planes y proyectos que estos elaboren en el marco de sus competencias, tomando en cuenta los planes y proyectos locales.
- Colaborar en la **elaboración** de los planes de desarrollo urbano y las normativas de zonificación cuyas competencias le correspondan al municipio.
- **Elaborar** y ejecutar los planes y proyectos e instar a las redes parroquiales y comunales, a ejercer el control social sobre los mismos.

El artículo No. 14 de la ley de los C.L.P.P.: "Las alcaldías están en la obligación de darle curso a los proyectos que las comunidades organizadas presenten...".

Con relación a todo este planteamiento sobre el Poder Ciudadano, cuya base legal establece derechos y deberes que propicien, permitan y faciliten la participación

ciudadana en los procesos políticos, económicos y sociales de la nación, al referirnos especialmente a los Consejos Locales de Planificación Pública, vemos como una limitante el hecho de que no existan o se conozcan suficientes herramientas e instrumentos que hagan posible una real participación de las personas en la gestión local, sobretodo en lo relativo a los procesos de planificación grupal de proyectos, que son, como ya señalamos, la unidad más operativa dentro del proceso de planificación.

Situación Problemática

Necesidad de diseñar un modelo alternativo de **Planificación Participativa de Proyectos para el postgrado de Gerencia de Proyectos de la UCAB**, que considere la intervención y participación activa de los actores involucrados en el proceso, para incidir positivamente en la utilización eficiente de los recursos que se destinan para tal fin, en el logro de los resultados del proyecto y en el cumplimiento de lo establecido en la Constitución Nacional y legislación vigente en lo relativo a la **Participación Ciudadana**.

Objetivos

General

- Diseñar un modelo alternativo de Planificación Participativa de Proyectos para el postgrado de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello, que considere la intervención activa de los actores involucrados en el proceso, con la finalidad de optimizar el uso de los recursos destinados, mejorar el logro de los resultados propuestos y cumplir con los postulados relativos a la Participación Ciudadana, de acuerdo a lo establecido en la Constitución Nacional y legislación vigente.

Específicos

1.- Analizar el pensum de estudios actual de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la UCAB.
2.- Diagnosticar la necesidad de implementación de un cambio en el pensum académico del postgrado de Gerencia de Proyectos de la UCAB, donde se considere la planificación participativa como herramienta de éxito en los proyectos.
3.- Diseñar el modelo de acuerdo a las necesidades requeridas.

CAPITULO II
EL DIAGNOSTICO

Este capítulo consta de dos partes: en la primera parte, se listan las asignaturas del Plan de Estudios de la Especialización en Gerencia de Proyectos que estaba vigente en el momento del inicio de las actividades académicas, detallando los contenidos de la asignatura Planificación y Control de Proyectos considerando su interés para este trabajo. Posteriormente se describe el nuevo Plan de Estudios.
En la segunda parte se diseña, aplica y procesa un instrumento diagnóstico, para conocer la opinión sobre aspectos relativos a la Planificación Participativa de Proyectos, de egresados de la Especialización de Gerencia de Proyectos de los dos últimos años

Planes de Estudios y Asignatura "Planificación y Control de Proyectos"

El programa de postgrado en Gerencia de Proyectos se crea en el año 1993, ofreciendo al estudiante la posibilidad de optar por dos títulos: Especialista en Gerencia de Proyectos o Maestría en Gerencia de Proyectos. Inicialmente, el postgrado estuvo dirigido exclusivamente a profesionales de la ingeniería, pero posteriormente se modificó el perfil de admisión y se amplió a todo profesional universitario.

La estructura del plan de estudios, que se ha mantenido hasta hoy día con unos pequeños cambios, obedeció a la tendencia existente en aquel momento: el plan de estudios era lineal y tanto la especialización como la maestría compartían casi todas las mismas asignaturas; el especialista obtenía su grado al culminar la escolaridad de las asignaturas comunes a ambas opciones, mientras que el grado de maestría se obtenía luego de cursar y aprobar dos asignaturas adicionales y presentar y aprobar un Trabajo de Grado de Maestría.

En el año 1999 se llevó a cabo una autoevaluación del postgrado y se concluyó que era necesario hacer una revisión exhaustiva en los contenidos de las asignaturas, así como del plan de estudios. Una de las conclusiones más importantes fue que la orientación en la Gerencia de Proyectos, hoy día, hace un énfasis mucho mayor en aspectos a los cuales antes no se les daba tanta importancia, la experiencia ha demostrado que la definición del alcance del proyecto es vital par una exitosa ejecución y que influye de manera determinante en la formulación del mismo. Por otra parte, han cobrado mayor importancia el aseguramiento y mejoramiento de la calidad, así como también el análisis de los riesgos involucrados en todo proyecto. Dado que esos aspectos se tocan de manera superficial en el plan de estudios actual, se impone una reforma que los contemple.

Plan de Estudios vigente al momento de inicio de las actividades académicas

Asignaturas	Unidades de Crédito
Introducción a la Gerencia de Proyectos	3
Finanzas de la Empresa	4
Comportamiento Organizacional	3
Planificación y Control de Proyectos	3
Formulación y Evaluación de Proyectos	3
Contratación y Negociación en Proyectos	4
Formación de Equipos	3
Electiva	3
Trabajo Especial de Grado	3

Descripición de la Asignatura: Planificación y Control de Proyectos

Asignatura: Planificación y Control de Proyectos.

Curso de Planificación y Control de Proyectos.

Planificación y Control de Proyecto

Conceptos:

- Definición del trabajo a ejecutar en el Proyecto
- Organizar la ejecución de actividades en una secuencia lógica y eficiente de acuerdo con las estrategias gerenciales establecida (Plan maestro)
- Identificar camino crítico, eventos claves (hitos críticos) e interacciones entre actividades dependientes
- Determinar recursos

Beneficios:

- Mejorar el entendimiento del alcance y objetivos del proyecto
- Reducir la incertidumbre durante la ejecución
- Establecer marco de referencia para programación y control
- Mejorar la eficiencia del proceso de ejecución del proyecto
- Soporte de planes de contingencia

Proceso de Planificación de Proyecto

QUE SE DEBE HACER ⇨
-Tener una comprensión clara y completa acerca de los trabajos y actividades a realizar.

POR QUE SE EJECUTA EL PROYECTO ⇨
-Definir los objetivos del proyecto por parte de la gerencia

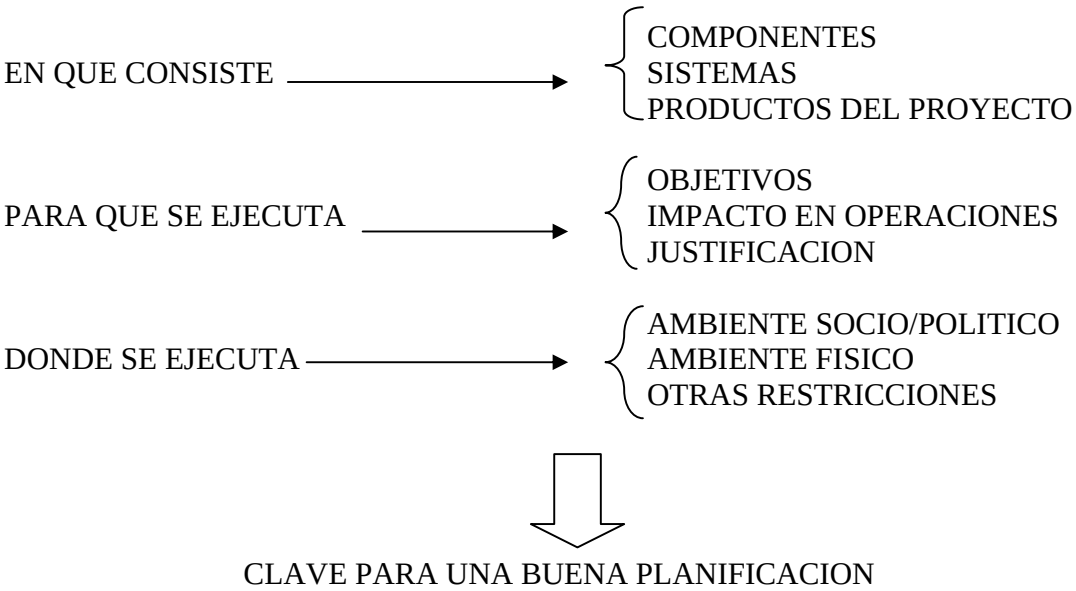
COMO PENSAMOS LLEVAR A CABO EL PROYECTO ⇨
-Formular el plan de ejecución (plan maestro), el cual debe ser compatible con objetivos, prioridades y restricciones.

CUANDO SE ESPERA COMPLETAR EL PROYECTO ⇨
-Formular el plan de ejecución, el cual debe ser compatible con los objetivos, prioridades y restricciones del proyecto

UBICACIÓN DE LOS SITIOS DE TRABAJO ⇨
-Características climatológicas, demográficas, geológicas.

PARTICIPANTES ⇨
-Identificación, funciones y responsabilidades

Alcance de Proyecto



Estrategia de ejecución:

- Entorno -físico/socio político/económico
- Requerimientos e interrelaciones con el cliente
- Esquema de desarrollo (acelerado/etapas)
- Organización del grupo de proyecto
- Plan de contratación
- Formación/adiestramiento recursos críticos
- Nivel de control requerido e información
- Utilización de Tecnología propia o adquirida
- Aseguramiento de calidad –normas y procedimientos
- Opciones para contingencia

Proceso de Planificación:

Actividades:

Tareas	Definir Proyecto	Elaborar Plan
	1. Definir Alcance 2. Establecer Estrategia de Ejecución	1.Definir Actividades 2. Establecer secuencia 3. Estimar duraciones 4. Establecer esfuerzos/recursos 5. Validar restricciones 6. Estimar costos 7. Establecer programa base 8. Establecer presupuesto

Técnicas de Planificación:

- Estructuras de desagregación
- Diagramas de precedencia
- Asignación y Nivelación de recursos
- Distribución del esfuerzo y costo en el tiempo

- Estructuras de desagregación del proyecto:

  - ✓ Trabajo
  - ✓ Costo
  - ✓ Responsabilidades

- Estimación:

  - ✓ Esfuerzo
  - ✓ Costos

- Diagramas Gantt y de Redes/Ruta Crítica
- Asignación y Nivelación de recursos
- Curvas de horas, costo y progreso físico

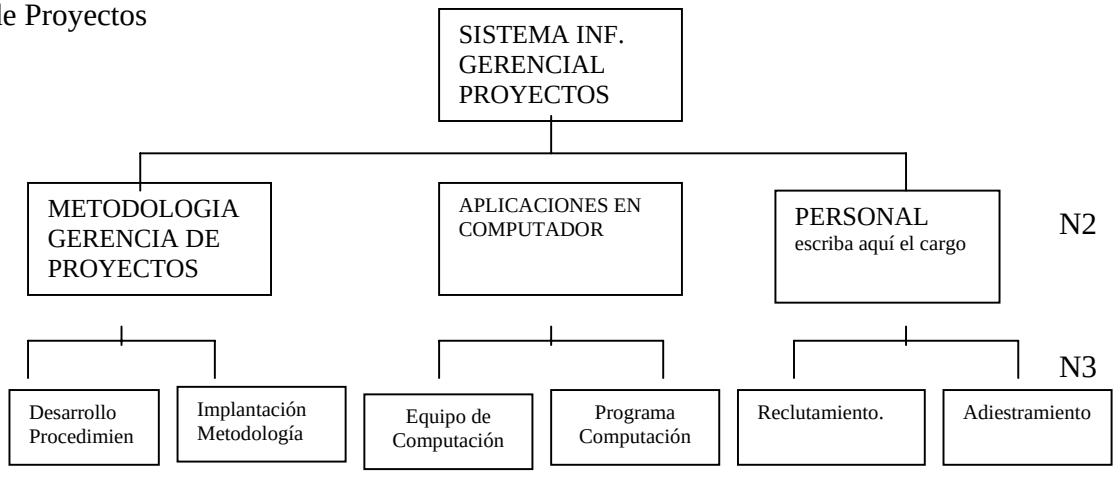
Estructura de desagregación del trabajo

Concepto: Representación gráfica en forma de árbol, compuesta de bienes, servicios e información que define el proyecto a ejecutar en términos de los productos a obtener y los elementos de trabajo que deberán ejecutarse para lograr estos productos.

Beneficios:

- Subdividir el proyecto en áreas gerenciales (paquetes de trabajo)
- Identificar tareas que requieren especial atención
- Definición de responsabilidades
- Facilitar integración costo tiempo
- Marco de referencia para la planificación y control
- Soporte del sistema de información del proyecto

Ejemplos
de Proyectos



Preparación

*Definición del proyecto	Objetivos Alcance Productos finales
*Análisis estrategia de Ejecución del Proyecto	Interacciones con clientes Aspectos claves Elementos/modalidad del contrato
*Análisis Organización Grupo del Proyecto	Responsabilidades Requerimientos de información
*Análisis estructura del Producto	Bienes (equipos/software) Servicios Información
*Nivel de detalle para control	Paquetes de trabajo Grupo de control del proyecto

*Factibilidad de integración con la estructura de desagregación de costos (código de cuentas)

Es la base para:

- Matriz de responsabilidades
- Programación (redes lógicas)
- Costos
- Análisis de riesgos
- Estructura Organizacional
- Coordinación de objetivos
- Control (incluyendo los contratos de administración)

Estructura de Desagregación en Paquetes de Trabajo

Definición:
-Tareas de alcance definido requeridas para la ejecución de un contrato o proyecto

- Representan unidades de trabajo al nivel requerido
- Claramente distinguibles de los otros paquetes
- Asignables bajo una sola responsabilidad organizacional
- Fechas determinadas (programadas) de inicio y culminación
- Tienen asignado un costo y recursos para su ejecución

- De corta duración o pueden subdividirse en eventos discretos
- Medibles

Estructura de desagregación de costos
(EDC)

Concepto:
-Representación gráfica en forma de árbol que refleja la categorización que se dará a los costos del proyecto.

Beneficios:

- Desagregar los costos según su naturaleza y sistema contables según la normativa del proyecto
- Recopilar en forma organizada los costos incurridos
- Facilitar la supervisión, control y corrección de los cargos realizados
- Facilitar análisis de recursos (productividad)
- Servir de soporte a los sistemas de información del proyecto

Preparación:

- Estructura del código significativa
- Interrelación factible con estructura de desagregación del trabajo
- Nivel de desagregación acorde al nivel de los reportes de control del proyecto
- Preservación de los códigos de costos durante la ejecución del proyecto

Cronogramas de Ejecución

Concepto:
Representación gráfica (GANTT/PERT-CPM) que refleja las fechas programadas de inicio y terminación de las actividades a ejecutarse en el proyecto así como:

- Duración total del proyecto
- Camino e hitos críticos, prelaciones

Objetivos:

Identificación de eventos claves (hitos)
Identificación de interdependencia entre actividades (prelaciones)
Detección anticipada de áreas conflictivas
Análisis de escenarios / opciones de contingencia
Establecer normas de comunicación dentro y fuera del proyecto
Constituir parte fundamental del sistema de información

Niveles

a) Cronograma Maestro del Proyecto:

Requerimiento contractual
Definición del proyecto
Eventos claves (hitos críticos)
Fechas de inicio y terminación (prelaciones)
Reuniones gerenciales
Diagramas de barras o eventos
Definición de responsabilidades ejecutor propietario

b) Cronograma Maestro Detallado (Componente/Sistemas):

Diseño conceptual básico
Definición de responsabilidades dentro de la organización
Actividades claves/críticas proyección de fechas
Asignación/Nivelación de recursos
Redes (diagrama PERT) y precedencias
Análisis de sensibilidad/impacto
Secuencia de prioridades (puesta en marcha)
Reportes gerenciales/supervisorios

c) Cronogramas Detallados de Control

Plan de Estudios Actual

En el nuevo Plan de Estudios, la asignatura Planificación y Control de Proyectos, no se contempla; no obstante, sus contenidos (o una parte de ellos) son abordados por las nuevas asignaturas:

- Definición y Desarrollo de Proyectos
- Planificación y Control de Tiempo

- Planificación y Control del Costo
- Gerencia de desempeño: Calidad y Riesgo en Proyectos

Nuevo plan de estudios

Con el nuevo plan de estudios se pretende formar un profesional altamente capacitado para desempeñarse exitosamente en la Gerencia de Proyectos, bien sea formando parte de un equipo que desarrolle proyectos o bien líder del mismo.

1.- Objetivo:

- Promover la formación de profesionales en Gerencia de Proyectos, mediante un uso más eficiente de los recursos económicos-financieros y humanos.

- Proporcionar al alumno conocimientos teóricos y prácticos de las técnicas y herramientas usadas en la Gerencia de Proyectos.

- Proporcionar una visión global de la Gerencia de Proyectos y de su aplicación en el manejo de los mismos, para un mayor control en la ejecución y en los recursos asignados para su ejecución.

2.- Estructura curricular del postgrado en Gerencia de Proyectos

El plan de estudios que se presenta se ha estructurado para formar un profesional en la Gerencia de Proyectos, con lo que la formación que se pretende es la de un especialista.

Perfil de Entrada

Graduados en cualquier carrera universitaria

Perfil de Salida

Un profesional con una alta capacidad para el manejo de las metodologías y herramientas de la Gerencia de Proyectos, aplicando las prácticas profesionales de actualidad y ampliamente usadas:

- En función del rol que los proyectos cumplen dentro de las empresas, define el alcance de aquellos, con una visión estratégica que le permita el manejo de escenarios cambiantes.

- Dirige y analiza estudios de factibilidad de un proyecto, así como genera las conclusiones pertinentes.

- Está capacitado para planificar, formular, evaluar la factibilidad, controlar, contratar y negociar las actividades requeridas para diseñar y ejecutar con éxito un proyecto.

- Habrá desarrollado las destrezas que le permitan evaluar el nivel de calidad logrado en un proyecto y prever el riesgo involucrado en su ejecución.

3.- Estructura del plan de estudios de la especialización en Gerencia de Proyectos.

La estructura del plan de estudios se ha hecho sobre la base de cuatro ejes de formación: teórico, profesional, investigación y formación complementaria.

3.1- Eje teórico

El eje teórico tiene por objetivo formar al estudiante en los aspectos teóricos básicos y fundamentales de la gerencia de proyectos, de manera que pueda comprender cómo evoluciona un proyecto dentro de una empresa; cómo es la interrelación entre los proyectos y las empresas; y cuáles son los procesos, técnicas y herramientas usadas. Los conocimientos que se impartirán en los cursos que forman el eje profesional dependen de estos.

El eje teórico está formado por 6 asignaturas, de las cuales dos de ellas pertenecen al ciclo de nivelación y las cuatro restantes son asignaturas obligatorias y contribuyen con 12 unidades de crédito

3.1.1.- Asignaturas de Nivelación

- Estadísticas y Probabilidades (4 horas semanales)
- Finanzas en la Empresa (4 horas semanales)

3.1.2- Asignaturas Obligatorias

- Los proyectos en las empresas
- Procesos en la Gerencia de Proyectos
- Definición y desarrollo de proyectos
- Comportamiento organizacional

3.2- Eje Profesional

Este eje comprende una serie de asignaturas que tienen como objetivo formar al alumno profesionalmente, estudiando cómo y cuándo usar las herramientas y técnicas propias de la gerencia de proyectos, comprende 6 asignaturas obligatorias, que suman un total de 18 unidades crédito.

3.2.1- Asignaturas

- Planificación y control de tiempo
- Planificación y control del costo
- Gerencia del recurso humano en proyectos
- Contratación para proyectos
- Gerencia de desempeño: calidad y riesgo en proyectos
- Evaluación de proyectos

3.3.- Eje de Investigación

Este eje está dirigido a proporcionar a los estudiantes las herramientas básicas requeridas para realizar estudios cuyos resultados lleven a la solución de problemas detectados. Consta de un curso, con 3 unidades crédito.

3.3.1.- Asignaturas

- Seminario de Trabajo Especial

3.4.- Eje Complementario

Comprende cursos de carácter optativo, que proporcionen al participante conocimientos o aplicaciones profesionales complementarias a la formación teórica o profesional, al igual que el eje anterior, consta de un curso de 3 unidades crédito.

3.4.1.- Asignaturas

- Electiva

Naturaleza de los cursos

Con la excepción de los dos cursos que pertenecen al Ciclo de Nivelación, los cursos de cada uno de los ejes de formación son de naturaleza obligatoria.

Los cursos de nivelación se han estructurado de forma tal que proporcionen al estudiante ciertos conocimientos teóricos requeridos para un mejor aprovechamiento y comprensión de los obligatorios, los cuales requieren de esos conocimientos.

Por otra parte, aunque la materia Electiva es obligatoria, su contenido será altamente flexible, para permitir la inclusión de aspectos no cubiertos o parcialmente tratados en las asignaturas obligatorias y que sean de interés para el gerente de proyectos.

4.- Propósito de los cursos

4.1.- Eje teórico

Estadística y probabilidades (10001)

Su propósito es proporcionar al alumno las herramientas requeridas para una adecuada comprensión de aspectos que se verán en otras asignaturas y que por su formación académica no los tenga. Así, en la planificación y control de tiempo y del costo, parte de las variables son de naturaleza estocástica; la determinación de los niveles de calidad requieren el cálculo de estadísticos, así como la determinación de distribuciones probabilísticas. Evidentemente, si el alumno no ha adquirido los conocimientos requeridos, la comprensión y aprovechamiento aquellas asignaturas será nula o muy baja.

Finanzas en la empresa (10002)

Se desea capacitar teóricamente al alumno que tiene desconocimiento de esta disciplina, en las herramientas económico-financieras para una acertada toma de decisiones, centrando la atención en el desarrollo y conocimiento de técnicas, métodos y criterios requeridos para la evaluación de proyectos.

Los proyectos en las empresas (10003)

En este curso se hará un análisis teórico del rol que tienen los proyectos dentro de las empresas, basándose en la forma con la cual estas generan, formulan y dirigen los proyectos. El alumno debe conocer cómo se relacionan los proyectos con el resto de la organización, así como sus interrelaciones estratégicas, de mercadotecnia y operacionales.

Procesos en la gerencia de proyectos (10004)

Esta es una asignatura que introduce al alumno, de manera conceptual, en un enfoque metodológico de la gerencia de proyectos, introduciendo los métodos y herramientas requeridas para gerenciar adecuadamente un proyecto.

Definición y desarrollo de proyectos (10005)

Curso teórico que tiene como objetivo analizar los procesos y las técnicas de la definición de proyectos mediante el uso de las mejores prácticas hoy día en uso.

Comportamiento organizacional en proyectos (10006)

Curso de naturaleza teórica que tiene como propósito el análisis del comportamiento humano en las organizaciones, comprendiendo la dinámica humana que acompaña la ejecución de las tareas y, por ende, los proyectos.

4.2.- Eje profesional

Planificación y control del tiempo (10007)

El estudiante aprenderá, en este curso teórico-práctico, a dominar los procesos y herramientas más usados para planificar y controlar el tiempo, tratando las tareas como procesos estocásticos, en los cuales la duración de aquellas no es una variable determinística sino una distribución probabilística.

Planificación y control del costo (10008)

Este curso, de naturaleza teórico-práctica, que tiene como propósito el conocer los procesos requeridos para ejecutar un proyecto manteniéndose dentro del presupuesto aprobado. Para ello se estudiará cómo planificar los recursos requeridos por el proyecto, su estimación de costos, cómo preparar su presupuesto y cómo llevar un control en la ejecución de los costos.

Gerencia del recurso humano en proyectos (10009)

Curso teórico-práctico cuyo objetivo es dar a conocer al alumno, mediante casos y métodos audiovisuales, los procesos relacionados con el manejo de un equipo de trabajo en proyectos, así como el adecuado manejo de los conflictos mediante técnicas de negociación.

Contratación para proyectos (10010)

Curso de corte teórico-práctico que tiene como objetivo el conocer los esqueñas de contratación para la realización de proyectos y la procura de materiales, equipos, personal, recursos y otros servicios requeridos por los proyectos.

Gerencia del desempeño: Calidad y riesgo en proyectos (10011)

Este curso, teórico-práctico, el alumno aprenderá a hacer uso de las técnicas y herramientas requeridas para lograr una alta calidad, satisfaciendo los requerimientos para los cuales se ha diseñado el proyecto; y para identificar, analizar y controlar de manera efectiva los riesgos en el ciclo de vida de los proyectos.

Evaluación de proyectos (10012)

Mediante un enfoque teórico-práctico se darán a conocer las herramientas y, etapas requeridas para evaluar un proyecto desde el punto de vista económico o social, adquiriendo dominio de las metodologías que permiten esa evaluación y decidir acerca de su factibilidad económico o social.

4.3- Eje de investigación

Curso teórico-práctico en el cual se orientará a los alumnos a llevar adelante una investigación y diseñar proyectos factibles, para que pueda realizar el Trabajo Especial de Grado.

5.- Características del plan de estudios

Area académica
Ingeniería

Denominación del postgrado
Gerencia de Proyectos

Clasificación
Especialización

Título que Otorga
Especialista en Gerencia de Proyectos

Régimen de Estudios
Trimestral

Número de Unidades de Crédito
Treinta y Seis (36)

6.- Plan de estudios:

Especialización en Gerencia de Proyectos

Asignaturas de nivelación	Hora/Sem.
Estadística y probabilidades	4
Finanzas en la empresa	4

Asignaturas de la especialización	Unidades

Los Proyectos en las Empresas	3
Procesos en la Gerencia de Proyectos	3
Definición y Desarrollo de Proyectos	3
Comportamiento Organizacional en Proyectos	3
Planificación y Control del Tiempo	3
Planificación y Control del Costo	3
Gerencia del Recurso Humano en Proyectos	3
Contratación para Proyectos	3
Gerencia del Desempeño: Calidad y Riesgo en Proyectos	3
Evaluación de Proyectos	3
Seminario de Trabajo Especial	3
Electiva	3
Trabajo Especial de Grado	0
Total	36

Las electivas serán asignaturas que respondan a una necesidad del entorno de la Gerencia de Proyectos o de la gerencia; además, el alumno podrá cursas cualquier otra asignatura de régimen trimestral de 3 unidades, o de régimen semestral de 2 unidades, que se imparta en otro programa y que le sea aprobada por el Director de Gerencia de Proyectos.

Como se podrá observar en la descripción tanto del Plan de Estudios vigente al momento de iniciar las actividades académicas, en la asignatura Planificación y Control de Proyectos y en el Plan de Estudios actual, no se contemplan aspectos y/o contenidos que aborden la temática de la Planificación Participativa de Proyectos.

Diseño, Aplicación y Procesamiento de resultados de Instrumento Diagnóstico.

Metodología del Diagnóstico

Población
Caracteristicas:

Los egresados en los dos últimos años de la especialización del Postgrado de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello, hombres y mujeres profesionales de diferentes ramas del saber; su condición fundamental es que laboran en el sector terciario de la economía como gerentes (altos y medios) en distintas ramas de la actividad económica del país e inclusive en la docencia a nivel superior. Se escoge esta población por ser la más pertinente y tener una visión de totalidad tanto académica como laboral, después de haber concluido su proceso de estudio.

Tamaño:

Según datos de la misma universidad, el número de egresados en los dos últimos años es de 80 (78 en el año 2002 y 02 en el año 2003).

Para los efectos de esta investigación el tamaño de la muestra es de 15 egresados; este número se considera pertinente, en razón de lo difícil que resulta la ubicación y acceso a la población de egresados, por tal motivo esta cantidad se tomará como una unidad de análisis. La unidad de análisis es un recurso metodológico válido, ya que a partir de ellos se pueden extraer conclusiones válidas que permiten verificar el diagnóstico.

Ubicación:

Región Capital

Muestra:

Esta constituida por la misma unidad de análisis

Unidad de Análisis = 15 ; M =15

Supuestos Teóricos

1.- La participación de los sujetos actores en el modelo de planificación participativa de proyectos es importante para el uso racional de los recursos que se destinan para el financiamiento del mismo.

2.- Un modelo de planificación de proyectos donde participan activamente los recursos humanos involucrados (steakholders), impulsa a una mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos planteados.

3.- Un modelo de planificación de proyectos con carácter participativo de los sujetos actores, cumple con los postulados relativo a la Participación Ciudadana de acuerdo a lo establecido en la Constitución Nacional y legislación vigente.

4.- Existe la necesidad de actualizar y/o ampliar el área de Planificación de Proyecto en la especialidad de Gerencia de Proyectos.

5.- Resulta de utilidad para los estudiantes del postgrado la creación de modelo alternativo de Planificación Participativa de Proyectos.

6.- Un modelo alternativo de Planificación Participativo de Proyectos, posibilita el conocimiento de una herramienta adicional a los egresados que ampliaría sus opciones laborales.

Dimensión de los Supuestos

Supuestos	Dimensión	Items
1	-Uso racional de los recursos	1-2
2	-Eficacia y eficiencia en logros objetivos	3-4-5
3	-Cumplimiento con la normativa legal vigente	6-7-11
4	-Necesidad de actualización y amplicación de la especialidad	8-9-10
5	-Utilidad teórica y práctica	12-13
6	-Incremento de las opciones laborales adquiriendo herramienta adicional	14

El Instrumento

El instrumento fue construido a partir de los supuestos, los cuales son productos de los objetivos planteados para esta investigación. Es de hacer notar que, el estudio por encuesta para la realización del diagnóstico está constituído por preguntas cerradas con dos alternativas de carácter dicotómicas cada una, que son Si y No; se establecen estas, por que las respuestas no deben tener ambigüedad como reactivos ante los sujetos entrevistados, el grado de objetividad vendría dado por la confiabilidad y la validez del mismo.

ÍTEMS	SI	NO
1.- El hecho de que los sujetos actores de un proyecto (steakholders) participen en la planificación del mismo, contribuye al uso eficiente de los recursos técnicos y humanos destinados para tal fin ?		
2.- Un proceso de planificación de proyecto con participación activa de los sujetos involucrados, permite una aplicación racional de los recursos financieros ?		
3.- Un modelo de planificación participativa, contribuye al logro de los objetivos de un proyecto con relación a su tiempo de ejecución ?		
4.- Un modelo de planificación participativa contribuye al logro de los objetivos del proyecto, en relación a las exigencias de calidad establecidas ?		
5.- Un modelo de planificación participativa contribuye al logro de los objetivos del proyecto, en relación a la cantidad (componentes cuantitativos del objetivo) de elementos requeridos en el mismo ?		
6.-Los proyectos en los cuales se propicia la participación activa de los sujetos actores involucrados, cumpliría con lo establecido en la Constitución Nacional y legislación vigente, en lo referido al concepto de Participación Ciudadana ?		
7.- Está de acuerdo con los postulados establecidos en la legislación vigente en lo que respecta a la Participación Ciudadana ?		
8.- Son suficientes los contenidos que en materia de planificación de proyecto que se imparten actualmente en el postgrado de Gerencia de Proyectos de la UCAB ?		
9.- Sería recomendable ampliar y actualizar estos contenidos ?		
10.- Es conveniente darle a la Gerencia de Proyectos una visión teórico – practica adaptada a los nuevos tiempos ?		
11.- La nueva realidad del país implica una estructura de la planificación, donde se tome en cuenta la participación ciudadana ?		
12.- Es necesaria la creación de un modelo planificación participativa de proyectos ?		
13.- Este nuevo modelo de planificación de proyectos le sería útil en su formación como gerente de proyectos ?		
14.- Este nuevo modelo de planificación de proyectos sería una herramienta de utilidad para ampliar las opciones laborales de los egresados ?		

Se entiende por **Planificación Participativa de Proyectos**, el proceso mediante el cual los diversos actores que puedan intervenir, influir, estar interesados o ser considerados como propietarios del proyecto, participan voluntaria y activamente en su planificación.

Confiabilidad del Instrumento

Para el cálculo de la confiabilidad se tomaron como muestra piloto sujetos de la población que no pertenecen a la muestra real, a los cuales se les administró el instrumento correspondiente. Con estos datos se calculó el coeficiente de confiabilidad usando la fórmula 21 de K. de Richarson para el caso de las preguntas dicotómicas.

Esta es pertinente ya que requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades al ítem del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente, así mismo, es importante porque indica la capacidad que tiene el instrumento para dar los mismos resultados en repetidas aplicaciones.

Fórmula:

$$KR_{21} = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{Sx^2 - \sum PQ}{Sx^2}\right)$$

Donde:

KR : Coeficiente de confiabilidad
P : Proporción de individuos que aciertan el reactivo
Q : Proporción de individuos que fallan el reactivo
S : Varianza de los resultados totales
N : Número de Items

ITEM

Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	T
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	13
3	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	11
4	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	13
5	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	13

Items Correctos	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5
Proporción de correctos (P)	1	1	1	0,8	1	1	1	0,2	1	1	0,8	1	1	1
Proporción de Incorrectos (Q)	0	0	0	0,2	0	0	0	0,8	0	0	0,2	0	0	0
(PQ)	0	0	0	0,16	0	0	0	0,16	0	0	0,16	0	0	0

Suma (PQ)	0,48
Media del Grupo	12,8
Desv. Total	1,2
n	14
n-1	13

Fórmula:

$$KR_{21} = \frac{14}{13}\left(\frac{1,2 - 0,48}{1,2}\right) = 0,65$$

Nivel de Decisión

+1.....	Perfecta
0,81.....	0,99 Muy Alta
0,61.....	0,80 Alta
0,41.....	0,60 Moderada
0,21.....	0,40 Baja
-1.....	Nula

El instrumento es alto y positivo con un valor de la confiabilidad de 0,65 lo que indica que si se le pasa el instrumento a la misma población existe la probabilidad de un 65% que arroje los mismos resultados.

Validez del Instrumento

Es uno de los estadísticos de uso frecuente cuando se trata de construir un instrumento de medición, esta medida estadística se refiere fundamentalmente a que si los resultados de la recolección de los datos están sirviendo realmente a los propósitos para los cueles fueron elaborados entonces se dice que tales resultados tienen validez.

Como se puede observar la validez depende entonces de los resultados y no propiamente del instrumento en sí, esto permite inferir que la validez es el uso específico que ha de hacerse con los resultados los cuales se relacionan con las interpretaciones que se hagan a los datos.

Los resultados no se pueden medir en términos de positividad o negatividad, si no por el contrario se hace necesario cierta elasticidad, es decir, verlos en términos de gradación para la interpretación de la validez, es por ello que este estadístico, es siempre especifico de algún uso especifico en particular y no una cualidad general

Validez de Contenido

El aspecto fundamental de este procedimiento es la relación que se establece entre cada objetivo y su expresión formal en el instrumento de investigación, es por ello que es importante establecer claramente el fin que se quiere determinar en el proceso de trabajo investigativo.

En consecuencia existe una estrecha relación entre los aspectos metodológicos como son los objetivos seleccionados, las variables planteadas, las dimensiones y los indicadores los cuales tienen su correlato en los ítem diseñados en el instrumento, este encadenamiento es lo que da la posibilidad de tener una validez de contenido coherente del instrumento y que realmente sea apropiado.

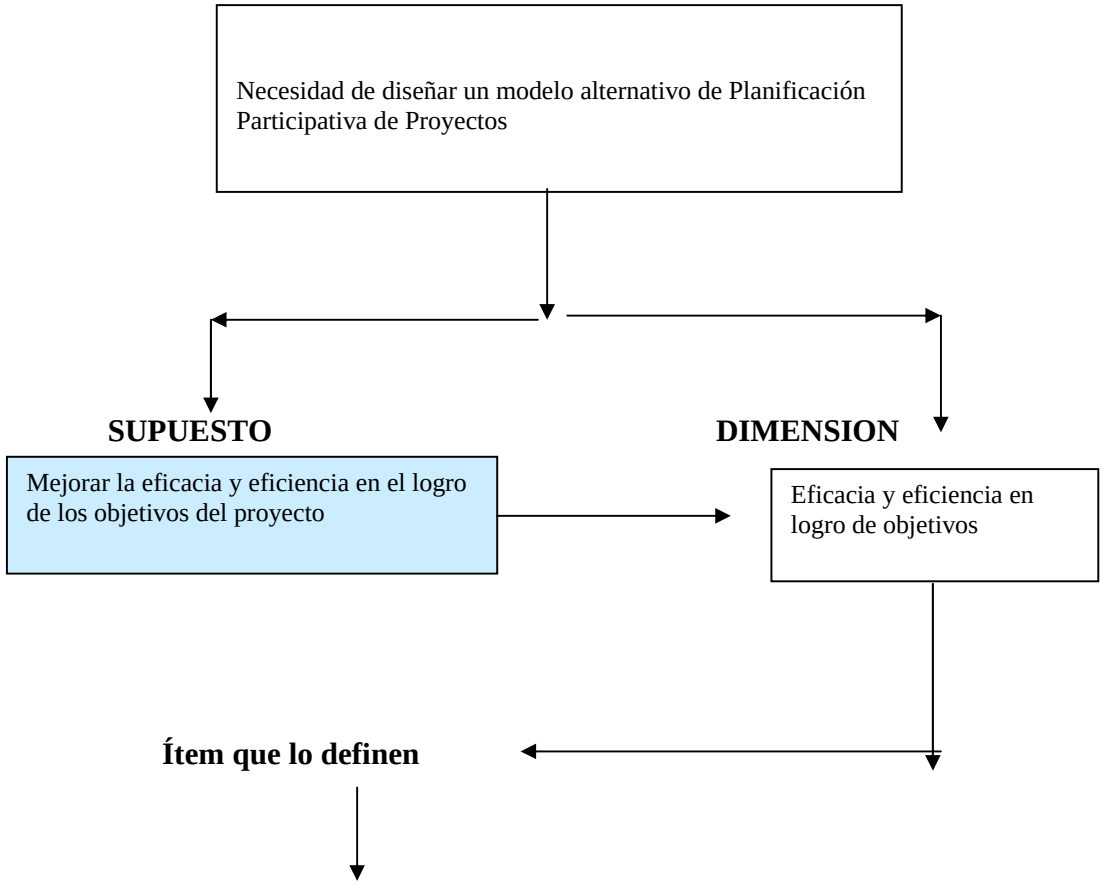
Por lo tanto la validez de contenido es la representatividad especifica de la naturaleza del objeto de estudio y su configuración de objetivos, el problema teórico planteado está conformado por ciertas propiedades que consiste en las posibilidades en la cual se pueden concretar en realidades empíricas expresadas a través del instrumento a partir de los reactivos, es por ello que la validez de contenido es básicamente de juicio, ya que para comprobarla hay que someter el proceso a una indagación deductiva que va de lo general (red hipotética) hasta la conformación del instrumento de medición.

Si tomamos como ejemplo la validez interna de la variable en estudio, esta será su estructura de funcionamiento y su sucesión de constructos medibles.

Objeto de Estudio

Detectar la necesidad de diseñar un modelo alternativo de Planificación Participativa de Proyectos para el postgrado de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello.

Así se tiene que la validez del contenido para una investigación diagnóstica se expresa de la siguiente manera:



1.- Un modelo de planificación participativa, contribuye al logro de los objetivos del proyecto con relación a su tiempo de ejecución.

2.- Un modelo de planificación participativa, contribuye al logro de los objetivos de un proyecto, en relación a las exigencias de calidad establecidas.

3.- Un modelo de planificación participativa contribuye al logro de los objetivos del proyecto, en relación a la cantidad (componentes cuantitativos del objetivo) de elementos requeridos en el mismo.

Se demuestra con este ejemplo que la validez de contenido tiene una estructura metodológico que pasa en primera instancia por la caracterización de los objetivos, seguidamente se establecen sus supuestos teóricos con su respectiva dimensión para luego construir los ítem que definirán las respuestas para medir el supuesto. Se determina de esta manera que la estructura del proceso tiene pertinencia ya que el Instrumento en su totalidad fue construido metodológicamente de esta manera, utilizando la misma lógica de funcionamiento interno del proceso.

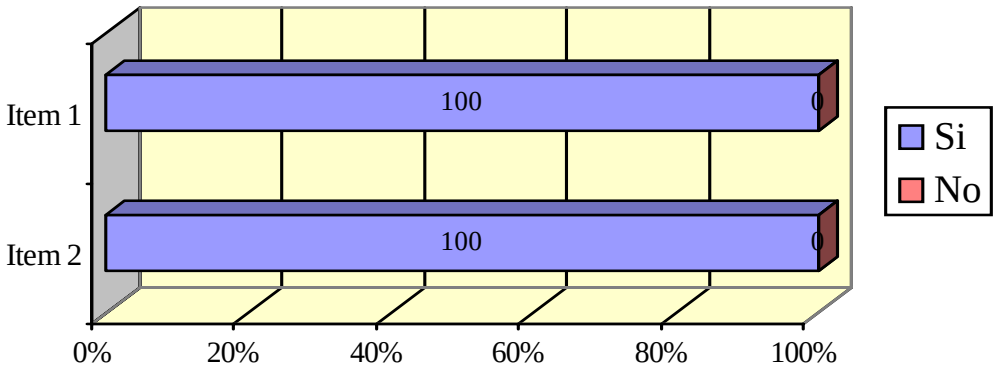
Análisis de los Datos

Supuesto 1
Dimensión: Uso racional de los recursos
ÍTEMS: 1 – 2.

TABLA 1

ALTER. ITEM	SI		NO	
	FA	FR	FA	FR
1	15	100	0	0
2	15	100	0	0

GRAFICO



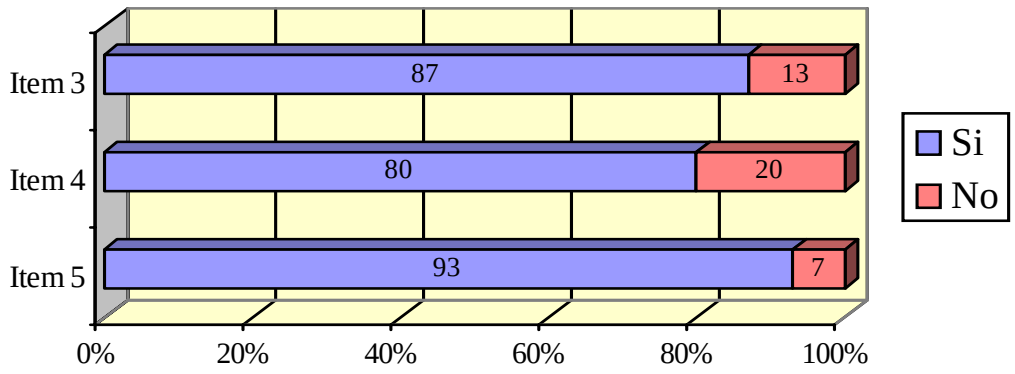
LECTURA: La participación de los actores de un proyecto en la fase de planificación, es de suma importancia para el uso eficiente de los recursos técnicos y humanos que se destinan al mismo; así lo afirman el 100 % de los entrevistados. Igualmente para el ítem dos, donde se pregunta si los recursos financieros son utilizados eficientemente en la medida que los actores participan en el proceso de planificación, las respuestas fueron positivas en un 100%. Por lo tanto la participación de los sujetos en el proceso de planificación de proyectos, es de vital importancia para el uso eficiente y racional de sus recursos que se destinan para tal fin.

Supuesto: 2
Dimensión: Eficacia y eficiencia en logro de objetivos
ÍTEMS: 3 - 4 - 5.

TABLA 2

ALTER. ITEM	SI		NO	
	FA	FR	FA	FR
3	13	87	2	13
4	12	80	3	20
5	14	93	1	7

GRAFICO



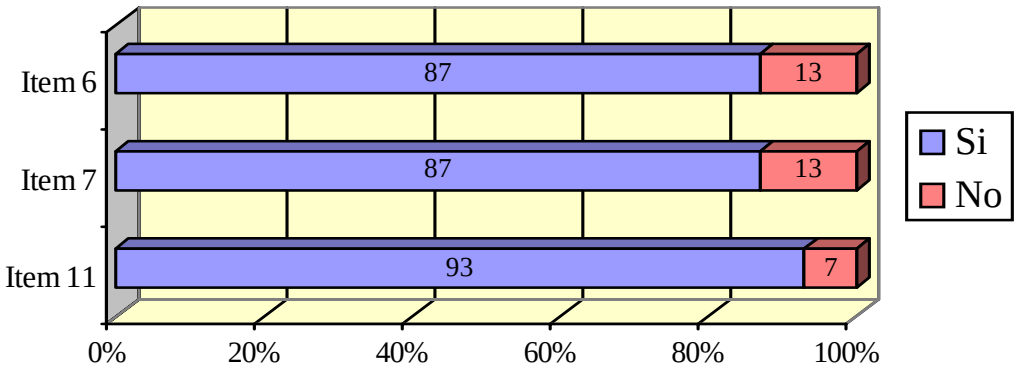
LECTURA La distribución de las respuestas para los ítem que definen el supuesto, es el siguiente: la participación en la planificación de proyectos contribuye al logro de los objetivos de un proyectó en cuanto a su tiempo de ejecución respuestas afirmativas 87 %; para el ítem 4, las respuestas de los entrevistados fueron positivas en un 80 %, por lo tanto el modelo de planificación con intervención de los actores contribuye al logro de los objetivos del proyecto en relación con las exigencias de calidad establecidas; y por ultimo, desde el punto de vista de la cantidad, se considera que la planificación participativa favorece a este factor, tomando en cuenta un 93% de respuestas afirmativas.

Supuesto: 3.
Dimensión: Cumplimiento de la normativa legal vigente
ÍTEMS: 6 – 7 - 11.

TABLA 3

ALTER. ITEM	SI		NO	
	FA	FR	FA	FR
6	13	87	2	13
7	13	87	2	13
11	14	93	1	7

GRAFICO



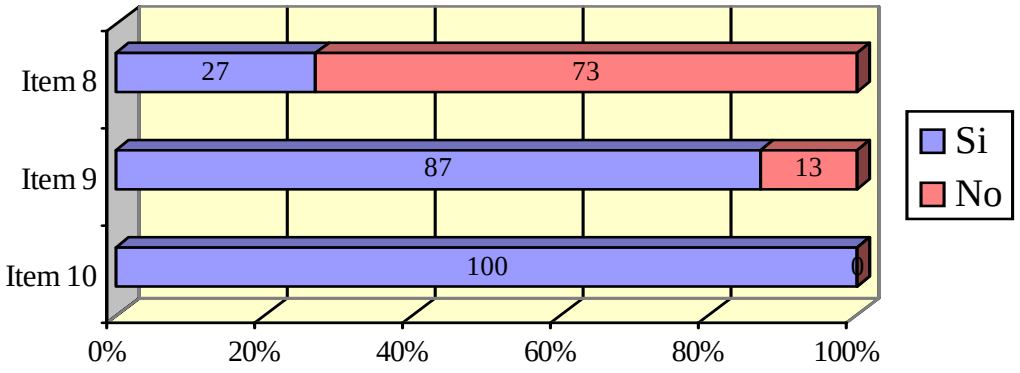
LECTURA: El supuesto de la normativa legal sobre la participación ciudadana se cumple en su totalidad a través de los ítems que lo definen. Las respuestas son en su mayoría positivas, teniendo una media en esa alternativa de un 89 %, por lo tanto la opinión generalizada es que los proyectos con carácter participativo en su planificación tienden a cumplir con los postulados relativos a la participación ciudadana en la normativa legal vigente.

Supuesto: 4
Dimensión: Necesidad de actualización y ampliación de la especialidad
ÍTEMS: 8 - 9 - 10

TABLA 4

ALTER. ITEM	SI		NO	
	FA	FR	FA	FR
8	4	27	11	73
9	13	87	2	13
10	15	100	0	0

GRAFICO



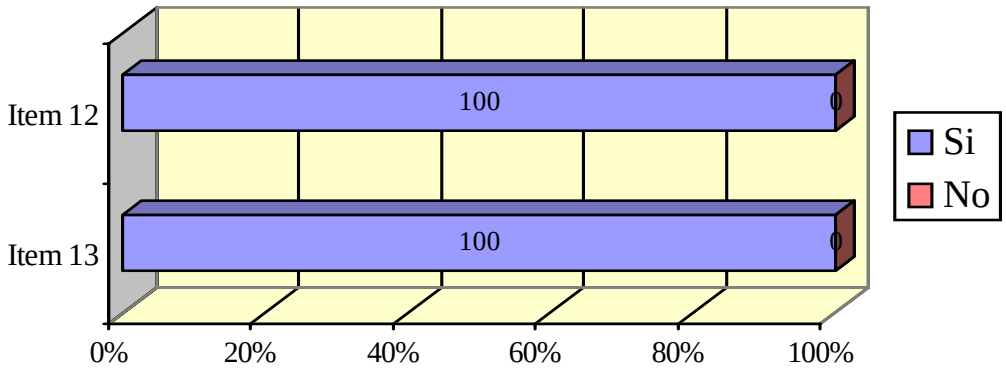
LECTURA En un 73 % los entrevistados respondieron en la alternativa negativa, no son suficientes los contenidos de planificación de proyectos que se imparten actualmente en el Post Grado de Gerencia de Proyectos; así mismo para los ítem 9 y 10 las respuestas son afirmativas; por lo tanto es recomendable ampliar y actualizar los contenidos de Planificación de Proyectos y darles una visión teórico práctica adaptada a los nuevos tiempos, esto reafirma el supuesto en un 87 y 100 % de respuestas positivas.

Supuesto: 5
Dimensión: Utilidad teórica y práctica
ÍTEMS: 12 – 13.

TABLA 5

ALTER. ITEM	SI		NO	
	FA	FR	FA	FR
12	15	100	0	0
13	15	100	0	0

GRAFICO



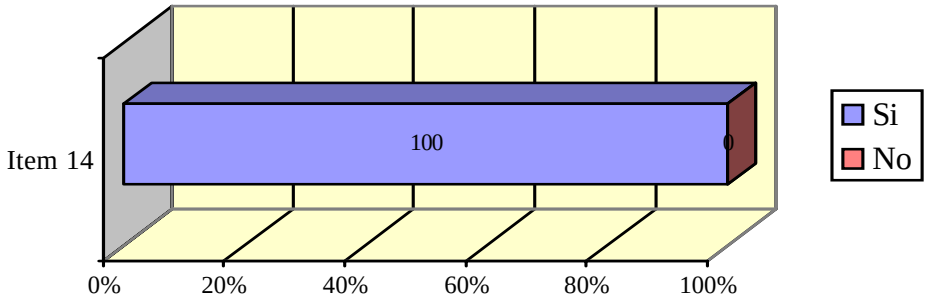
LECTURA Se infiere de la presente tabla una postura de totalidad positiva en lo que se refiere a la utilidad teórico práctica con respecto creación de un modelo alternativo de planificación de proyectos en la especialidad de Gerencia de Proyectos.

Supuesto: 6
Dimensión: Incremento de las opciones laborales adquiriendo herramienta adicional
ÍTEM: 14

TABLA 6

ALTER. ITEM	SI		NO	
	FA	FR	FA	FR
14	15	100	0	0

GRAFICO



LECTURA: La creación de un modelo de esta naturaleza sería de suma importancia para los egresados, en el sentido de construir nuevos conocimientos en el área y a su vez ampliar sus posibilidades laborales.

Conclusiones del Capítulo II : Resultados del Diagnóstico

En primer lugar se pudo determinar, como resultado de la descripción y revisión de los Planes de Estudio (vigente para el momento y el actual) y de la asignatura Planificación y Control de Proyectos, que en ellos no se contemplan contenidos que aborden la temática de la Planificación Participativa de Proyectos: Conceptos de Participación, Basamento Legal, Utilidad del Enfoque Participativo en los Proyectos, Herramientas Participativas para el Diagnóstico y la Planificación.

En segundo lugar y partiendo de la interpretación de los resultados de la aplicación del instrumento, se puede inferir que los egresados consideran que:
1.- El enfoque participativo en la planificación de los proyectos permite un uso eficiente de los recursos humanos, técnicos y financieros que se utilizan para tal fin, además de facilitar el logro de los objetivos del proyecto en cuanto a calidad, cantidad y tiempo.
2.- El propiciar la participación activa de los actores involucrados en la planificación de los proyectos, permite cumplir con lo establecido en la Constitución Nacional y legislación vigente en lo referente al concepto de Participación Ciudadana.
3.- Resulta conveniente actualizar y ampliar los contenidos sobre Planificación de Proyectos en el Postgrado de Gerencia de Proyectos.
4.- El conocimiento de un modelo participativo de planificación de proyectos, sería de utilidad para la formación de profesionales como Gerentes de Proyectos, además de permitirles una nueva e interesante perspectiva laboral.

De esta manera se cumple con los objetivos específicos 1 y 2 de este trabajo: Analizar el pensum actual de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la UCAB y Diagnosticar las necesidades de implementación de un nuevo modelo académico para la planificación de proyectos, respectivamente.

CAPITULO III

ENFOQUE TECNICO

El presente capítulo, considerado como marco teórico, aborda los tres conceptos de mayor importancia para el desarrollo del trabajo: La Participacion, La Planificación y Los Proyectos.

1.- La Participación

La Participación Social.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Planificación (06/11/01): TITULO V. La Participación Social

Definición:

Artículo 58. Se entiende por participación social, el derecho que tienen los sectores sociales de estar debidamente informados, de elaborar propuestas, de identificar prioridades y de recomendar formas de participación que incidan en la construcción, viabilidad y perfectibilidad de la planificación.

Promoción de la participación:

Artículo 59. Sin perjuicio de lo dispuesto en la Constitución y en la ley respectiva, los órganos y entes de la Administración Pública promoverán la participación ciudadana en la planificación.

A tales fines, las personas podrán, directamente o a través de las comunidades organizadas o las organizaciones públicas no estatales legalmente constituidas, presentar propuestas y formular opiniones sobre la planificación de los órganos y entes de la Administración Pública.

Obligación de Informar:

Artículo 60. Los órganos y entes de la Administración Pública están obligados a suministrar a los sectores sociales, información amplia y oportuna sobre sus planes de desarrollo y demás programas proyectos.

Algunos aportes adicionales sobre el concepto de participación

- La participación es un concepto complejo y dinámico que remite más a un proceso que a un estado o meta.

- La participación es un Medio para mejorar y agilizar la eficiencia de un proyecto o proceso.

- La participación fortalece a la autoestima y el sentido de pertenencia de la población participante, y le otorga sentido a la vida, al proporcionarle a la persona control sobre los eventos del contexto en el cual se desenvuelve.

Martín Hopenhayn, en el texto "La participación y sus motivos" identifica una motivación fundamental para la participación: la voluntad de cada cual de ser más sujeto y menos objeto. A partir de esta búsqueda central distingue algunas motivaciones derivadas:

Mediante la participación, las personas buscan ganar control sobre su propia situación y proyecto de vida a través de la intervención en decisiones que las afectan en su entorno inmediato.

A los ciudadanos, los motiva acceder a mejores y mayores bienes y/o servicios que la sociedad está en condiciones de suministrar, pero que por algún mecanismo institucional o estructural no suministra.

A través de la participación, las personas buscan aumentar el grado de autoestima mediante un mayor reconocimiento por parte de los demás de los derechos, las necesidades y las capacidades propias.

Entre muchos otros campos, la participación permite:

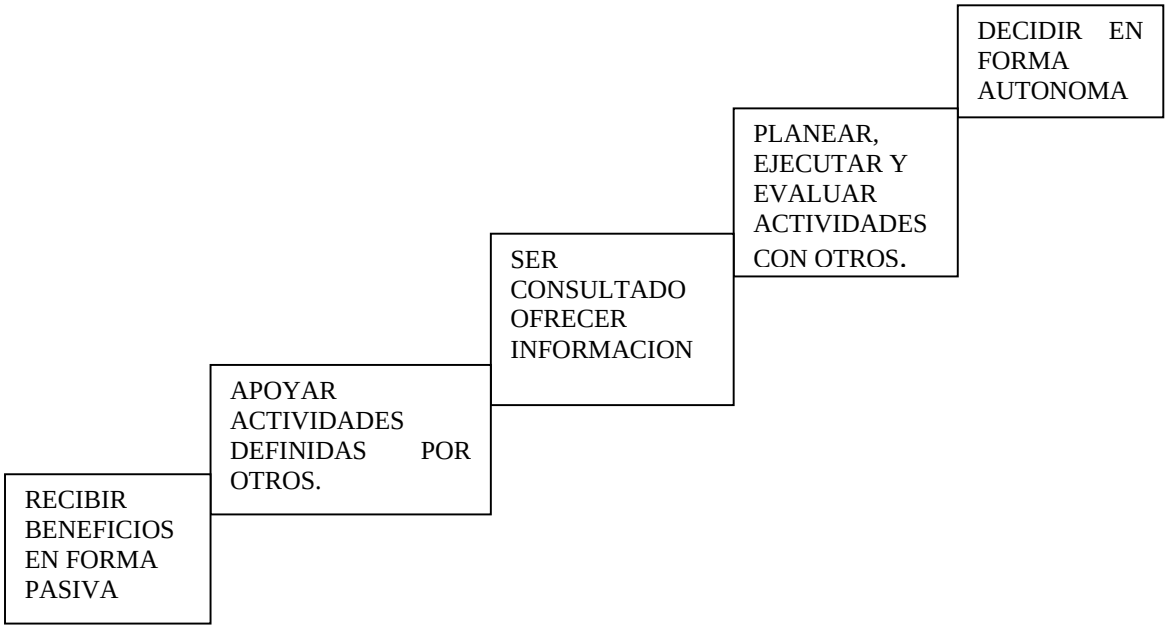
Mejorar las condiciones de vida de una comunidad.
Realizar y/o apoyar algunas actividades.
Concertar y negociar.
Proponer o presentar iniciativas.
Presentar la opinión sobre eventos o proyectos.
Gestionar acciones por iniciativa propia.
Decidir sobre algo que afecta o beneficia al grupo.
Fiscalizar y controlar.

La participación sirve para:

Generar poder en los participantes.
Crear necesidades de capacitación.
Mejorar la efectividad y eficiencia en los proyectos.

Compartir los costos de un proyecto.
Generar capacidad de gestión y autogestión personal, grupal y comunitaria.

Niveles de participación:



Al analizarla, es posible identificar sus tipos, ventajas y límites de la participación:

Características de la participación	Ventajas de la participación	Límites de la participación
Abierta	Busca un bien común	Se deben respetar las reglas
		de juego
Respetuosa	Es una construcción colectiva	La ideología grupal
Comprometida	Permite la libre expresión	Las políticas institucionales
Responsable	Permite dar a conocer opiniones	La heterogeneidad
Activa	Genera consenso	El temor a sanciones
Democrática	Favorece el logro de resultados	Múltiples ocupaciones
	Se puede realizar en forma personal o grupal	

La participación presenta obstáculos en el ámbito interno y externo:

En lo interno:

- Ofertas que no se corresponden con necesidades.
- Protagonismo de actores buscando desconocer a otros.
- Desinterés por la participación.
- Desconocimiento o inexistencia de mecanismos, técnicas...
- Celos entre miembros de una organización o comunidad.
- Desconocer a quienes es necesario convocar para la participación.
- Concepción asistencialista del trabajo.
- Intereses sólo grupales o institucionales.
- Estructura jerárquica, poco democrática.
- Falta de información y convocatoria.

En el ámbito externo:

- Falta de educación y cultura sobre la participación.
- Se crean climas en contra de la organización.
- Excesiva reglamentación.
- Demasiada información sobre espacios de participación.
- Situaciones de violencia.
- Falta de consensos entre instituciones.
- Visión muy limitada de algunos actores.
- A veces se tiende a metas muy ambiciosas.
- Presión muy fuerte de otros actores.

2.- La Planificación

Algunas precisiones conceptuales

¿Qué es Planificar?

De un modo elemental, y como primera aproximación, puede decirse que planificar es un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalización y organización en unas acciones y actividades previstas de antemano.

En este primer acercamiento a la idea y al que hacer de la planificación, ya para una mayor comprensión de la misma, cabe preguntarse: ¿Por qué existen actividades en las cuales es necesario introducir organización y racionalidad?

Prácticamente en toda actividad humano los medios y recursos son escasos y los objetivos a alcanzar son múltiples; esta situación, que se da en todos los campos y dominios, exige racionalizar el proceso de toma de decisiones. Y este modo de introducir racionalidad en la acción se ha denominado PLANIFICAR. En una publicación reciente de Naciones Unidas se la ha definido "como el proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados". Y si se quiere, podemos recurrir a una definición menos técnica, pero que nos da una visión más amplia del uso de la planificación; es la del ex primer ministro de la India Nehru; dice así: "Planificar es aplicar la inteligencia para tratar los hechos y las situaciones como son y para encontrar un modo de resolver los problemas".

Como toda técnica, la planificación tiene una cierta ambivalencia; en sí misma no es buena ni mala, pero al ser un instrumento, puede ser utilizada indistintamente por países desarrollados o países subdesarrollados, por regímenes políticos socialistas o capitalistas, por países imperialistas y países dependientes. Se la ha empleado –y se la puede emplear- tanto para el mantenimiento del status quo como para impulsar reformas o cambios estructurales; todo depende del proyecto político que utiliza este instrumento. A este respecto Ahumada señalaba que "se puede programar para la libertad o para la esclavitud, para la riqueza o para la miseria, para la cultura o para la ignorancia, para la libertad de empresa o para la centralización de las decisiones económicas". Pero lo que Ahumada no dice son las diferencias sustanciales que se dan no tanto en las mismas técnicas de planificación cuanto en el estilo de desarrollo, según sea el marco o proyecto político en que se realiza, que determina el "para quién" de la planificación, o sea, a quiénes beneficia el plan.

Este carácter instrumental ha llevado a ciertos "planificadores" a elaborar programas "aptos" para todo tipo de gobierno, con la pretensión de ser doctrinariamente asépticos y neutros. Estos tecnócratas en ciertos aspectos se parecen al inglés Bentham, que en el siglo pasado hacía constituciones a pedido para cualquier país, aun cuando no lo conociese. Ahora, en vez de constituciones, hacen planes, sin importarles a quiénes sirven y cuáles son sus fines.

Requisitos técnicos para una planificación eficaz

Desde un punto de vista científico y técnico, la planificación es eficaz o ineficaz, más o menos ineficaz; su eficacia depende de la medida en que llene los siguientes requisitos:

a. que instrumentalice e implemente adecuadamente los fines últimos de la política general; en otras palabras, el plan debe expresar un proyecto nacional (o un aspecto parcial del mismo), recordando que, en esencia, es un proyecto político; ¿qué tipo de

sociedad queremos? es la cuestión básica a la que debe responder el plan, y en los otros niveles contribuir a ello los programas y proyectos específicos;

b. que los objetivos sean alcanzables, teniendo en cuenta no sólo los recursos y medios disponibles, sino también los aspectos políticos, sociales y culturales que constituyen el marco o contexto en donde se elabora y se ejecuta el plan (se trata del realismo que debe tener todo plan);

c. que la elección de medios asegure el logro de objetivos con la mayor eficacia y ritmo posibles y con el menor costo financiero, humano y social;

d. que establezca un curso de acción escalonado y continuo en el cual se indiquen las diferentes etapas y modalidades del proceso, de conformidad a una estrategia y a un estilo de desarrollo.

e. que oriente la toma de decisiones y establezca las diferentes etapas, de modo que haya entre ellas coherencia, compatibilidad, consistencia, operatividad e integralidad;

f. que el pueblo pueda expresarse y hacer valer de algún modo la aceptación, rechazo o rectificación de los programas elaborados, lo que exige instrumentar las posibilidades de comunicación bidireccional (planificadores-pueblo) e implementar una efectiva participación popular;

g. que el plan implique un cambio efectivo y positivo respecto de la situación anterior, medido en los términos del código de valores del proyecto político que lo sustenta.

Todo lo anterior debe verificarse en su confrontación con la realidad que es el principal criterio de validez y eficacia para “medir” la capacidad e idoneidad de los instrumentos de planificación.

La Planificación como elaboración de planes, programas y proyectos, y la planificación como proceso.

En general; se admite la distinción entre;

-la planificación como elaboración de planes, programas y proyectos, y
-la planificación como proceso,

pero permanentemente se tiende a cristalizarla o congelarla en “planes”, “programas” y “proyectos”.

No siempre se distingue suficientemente el “plan” de la “planificación”: ésta es un proceso contínuo, que suele o puede expresarse en diferentes planes. No hay que confundir, pues, planificación con la elaboración del plan.

Enfoques teóricos de Planificación y Gestión

En la actualidad en América Latina el debate académico y las experiencias prácticas sobre planificación y gestión se centran en las modalidades: normativa, estratégica – corporativa, estratégica –situacional, prospectiva, comunicacional y gestión de la calidad. **La normativa**, inicialmente calificada de "planificación de desarrollo", se utiliza desde los comienzos de los sistemas nacionales de planificación y fue impulsada en la región de manera decisiva por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), ambos organismos internacionales de las Naciones Unidas.[1]

Mientras que los avances de la **planificación corporativa** han sido incorporados en las instituciones y empresas del Estado, en especial, por las organizaciones que pertenecen al sector productivo y cuyo comportamiento organizacional es similar al de una empresa privada.

En lo que respecta a la **concepción situacional**, ésta surge de la crítica a las rutinas de la planificación normativa (década de los setenta), y su introducción dentro de las prácticas de la administración pública se da en Venezuela, a partir de 1.984, como parte del proceso de Reforma del Sistema Nacional de Planificación y del Estado. En correspondencia con los aportes teóricos – metodológicos de esta concepción, se elaboraron los Lineamientos Generales del Plan de la Nación para el período 1.984 1.988 [2]y los veintitrés planes Estadales respectivos.

Los desarrollos del **enfoque prospectivo** han sido utilizados básicamente para la construcción de escenarios en formas de trabajo no articuladas con el proceso de planificación estratégica. Esta situación se observa, en especial, en los estudios de las oficinas encargadas de la ciencia y la tecnología de la región.

El enfoque comunicacional es de los que ha generado más expectativas en el mundo académico pero cuyos desarrollos operativos (ejemplo el programa computacional coordinador) han tenido poca viabilidad al interior de nuestras organizaciones públicas. En este enfoque, los avances teóricos sobre el lenguaje proporcionan un excelente marco de referencia para entender las relaciones interactivas entre los actores. La **gestión de la calidad** es el enfoque cuyo proceso de difusión ha sido el más acelerado en la región. Este enfoque es utilizado por las empresas y organizaciones de vanguardia, en virtud de la importancia que se le atribuye en el éxito de los japoneses en los negocios.

---

[1] CEPAL. **Introducción a las técnicas de Programación del Desarrollo**. EC/N Chile 1954 y NACIONES UNIDAS **Planificación del Desarrollo Económico**. New York, 1963.

[2] CORDIPLAN, **VII Plan de la Nación, 1984-1988. Lineamientos generales**. Versión final. Venezuela 1984

Antes de continuar, es oportuno advertir que los enfoques de planificación y gestión no se ejecutan en una situación concreta, de manera tan sistemática y formalizada como se contemplan en sus desarrollos teóricos y que, por lo general, en las prácticas concretas "coexisten" elementos de los distintos enfoques; así que sólo para efectos de distinguirlos, los vamos a trabajar en el plano teórico y operativo.

Los enfoques teóricos de planificación y gestión considerados pueden caracterizarse de la forma siguiente:

a. **La concepción normativa**, centra su atención en las propuestas prescriptivas y **normas** que, en términos de un sujeto –preferentemente el Estado- que planifica al **sistema,** pueden promover la velocidad de crecimiento y corregir los desequilibrios funcionales de dicho sistema. Esta concepción se construye como método a partir de la integración operativa de técnicas de proyección de tendencias con técnicas de **programación** a mediano plazo. Para ello, se parte del principio que dados unos fines, el problema es la selección de los medios en una realidad que se constituye por **sectores** y donde lo estratégico tiene que ver con las prácticas reales de gobierno. En tal sentido, utiliza la técnica de escenarios para determinar las disponibilidades económico – financieras requeridas por los programas sectoriales de inversión. Representantes de esta concepción son Ahumada[3], ILPES[4] y la CEPAL[5]. Los nuevos enfoques de planificación normativa tienden a consolidar la sistematización del proceso y a estimular la participación colectiva en su formulación. La planificación francesa le agrega, en forma expresa, el componente participación a la planificación normativa. Se le considera como factor conciliador entre la iniciativa individual y la orientación común del desarrollo. De aquí la expresión de economía concertada que se le atribuye al proceso desde el primer plan, elaborado inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial. Esta característica esencial en el proceso lo destaca Pierre Massé: "Antes de definirse por su objeto, su estructura o sus medios la planificación francesa se caracteriza por su espíritu. El espíritu del plan es el concierto de todas las fuerzas económicas y sociales de la nación"[6]. Los iniciadores de esta forma de planificación no conciben un plan como "obra exclusiva del Estado", ni visiones comunes a la Administración y de los empresarios. "La planificación debe ser abierta e incluir a los trabajadores en primer

[3] AHUMADA, J. **"Teoría y Programación del Desarrollo Económico"** Cuadernos del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie 1. Chile 1967
AHUMADA, J Y OTROS. Problemas Conceptuales y Metodológicos de la Programación de la Salud. Organización Panamericana de la Salud, Publicaciones Científicas No. 111. Washington D.C. 1965
[4] ILPES. **"Planificación para una nueva dinámica económica y social".** Revista de la CEPAL No. 31 Naciones Unidas. Chile 1987.
[5] CEPAL. **"Informe sobre un Enfoque Unificado para el Análisis y la Planificación del Desarrollo"** Informe preliminar E/CN 5/477. Chile 1972
[6] PIERRE MASSE. **El plan o el antiazar**. Labor. Madrid, 1973, p. 104

lugar, para desarrollar en ellos un sentimiento de participación fundado en los hechos"[7]

b. **La concepción estratégica corporativa**, aborda el problema de la planificación intentando establecer un equilibrio dinámico entre recursos financieros, resultados y opciones estratégicas para las distintas **áreas** de la organización, bajo el supuesto que la **corporación** esté en interacción con un ambiente o **entorno** donde participan competidores. Así, la "situación" de la corporación se define por su posición en el ambiente donde se desenvuelve, dadas las fortalezas y debilidades que caracterizan a dicha organización. La determinación de la "situación" es la que posibilita la formulación de las **estrategias** y políticas que buscan resolver los problemas y enfrentar los desafíos corporativos. En esta concepción se establece la utilización de la técnica de escenarios y el uso de juego de corporaciones, como los mecanismos para afrontar la incertidumbre y evaluar las disponibilidades de recursos exigidos por la función de producción de la organización en distintas situaciones. Algunos de sus exponentes más destacadas, entre otros, son Ackoff[8] , Porter[9] y Steiner[10].

c. **La concepción estratégica situacional**, parte del principio que planifica quien gobierna e intenta construir una teoría de **las situaciones** que posibilite el captar la totalidad relevante para la acción de un actor, así como los **conflictos** entre oponentes cuando estos confrontan sus planes en una realidad que se les constituye como tal sobre la base de **problemas**. Para esta modalidad de planificación, lo **estratégico** está referido a las formas de construirle viabilidad a proyectos que demandan de la participación de los múltiples recursos que contribuyen a la producción de los hechos sociales. Por lo que, las técnicas de simulación (escenarios, juegos, etc.) deben buscar formalizar, a escala, el proceso social real con el fin de facilitarle a un actor la escogencia de una trayectoria de situaciones o de proyectos. Las contribuciones teóricas más significativas de esta concepción han sido realizadas por Matus[11].

d. **El enfoque prospectivo** se caracteriza por precisar las estrategias de acción presentes a través de la exploración sobre los **futuros posibles** (futuribles). Concibe a la planificación como una prospectiva normativa y utiliza la técnica de **escenarios** como la principal herramienta para hacer reflexiones en torno a los conjuntos coherentes de hipótesis probables sobre las variables claves del sistema y sobre las posibles estrategias de los actores. La prospectiva exploratoria es utilizada como el marco de referencia para la generación y selección de las **estrategias** alternativas

---

[7] PIERRE MASSE. Obra citada, p. 105

[8] ACKOFF, R. **A concept of Corporate Planning**. John Willey & Sons. 1970. **El Arte de Resolver Rroblemas**. La Fábula de Ackoff. Editorial Limusa. México. 1990

[9] PORTER, N. **Competitive Estrategy Thenics for Anaysing Industries and Competitors**. New York. Free Press. 1980

[10] STEINER, G.A. **Strategy Planning: What every Manager Must Know**. New York. Free Press. 1980

[11] MATUS, C. **Planificación de Situaciones.** Fondo de Cultura Económica. México. 1980. **Política, Planificación y Gobierno**. Naciones Unidas. Programa de Desarrollo. Washington D.C.

que requiere el diseño del plan de acciones. Las contribuciones teóricas más conocidas en nuestros países de este enfoque, son las hechas por Michel Godet[12].

e. El enfoque de la **"planificación comunicativa"** propone que la clave de la acción es el **lenguaje** y que, por tanto, el centro de la atención está en la creación de estructuras comunicativas o **redes conversacionales** que faciliten el entendimiento y el acuerdo para una **acción cooperativa**. Estas conversaciones se articulan por actos de habla, cada uno de los cuales tiene una forma pertinente de validación según sean una aserción, instrucción, compromiso, expresión o declaración. En tal sentido, la planificación, como uso interactivo del lenguaje, está referida a la coordinación, seguimiento y evaluación de las conversaciones en que participan los actores. El fundamento teórico de este enfoque se encuentra en los trabajos de Searle[13], Austin, Habermas[14] y Flores.[15] Este último es el que más ha desarrollado, en el plano operacional, la idea de la planificación desde la dimensión del lenguaje.

f. **El enfoque de la gestión para la calidad** plantea que es responsabilidad de todo gerente el mejoramiento incesante de los **procesos** que están bajo su responsabilidad. Lo cual implica que el observar si el producto, servido o proceso cumple con sus **requisitos**, y el hacer que el trabajo de los equipos de mejoramiento de procesos se basa en un compromiso con los clientes y en la mejora de la calidad. Este enfoque establece como puntos estratégicos en la gestión; el aprender a escuchar al **cliente,** el optimizar la efectividad organizacional a través de la mejora incesante de los procesos, y el realinear la cultura organizacional, mediante la aplicación de una nueva **filosofía** de aprendizaje y dirección que fomenta la eliminación de los desperdicios en los procesos, la administración por procesos, la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones y la conformación de redes interactivas de trabajo. Los representantes más destacados de este enfoque son Deming,[16] Juran[17] y Crosby[18] .

En términos prácticos estos enfoques se plantean de manera muy distinta el proceso de planificación y gestión. En lo que sigue se sintetizan sus principales aspectos teóricos y operativos.

---

[12] GODET, M. **Prospectiva y Planificación Estratégica**, Sg. Editores. S.A. España. 1985
[13] MAGGE, B. **Los hombres detrás de las ideas**. Fondo de Cultura Económica. México 1982
[14] HABERMAS, J. **Communication and The Evolution of Society**. Beacon Press. Boston 1979
[15] FLORES, F y GRAVES, M. **The Linguistic Ontology of Organization**. San Francisco, California 1984
[16] RITTEN, D. **Cómo administrar el método Deming**. Editorial Norma. Colombia 1990
[17] JURAN, J.M. **Quality Control Handbook**. Mc Graw Hill Book Company, INC. New York, s/f
[18] CROSBY, P. **Sistema de Educación en Calidad para el Individuo**. Material de Entrenamiento INC. Florida. U.S.A. 1988

3.- Los Proyectos

Definiciones en proyectos

Un proyecto es un trabajo que realiza una organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación deseada. Se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tienen un comienzo y una terminación.

Más que definir, una forma muy útil de entender lo que es un proyecto es describiendo lo que sucede cuando se trabaja en esta situación. En estas situaciones, la complejidad de la iniciativa hace que la gente dibuje lo que quiere hacer, desarrolle pasos y secuencias para hacer las cosas, etc. Entre sus características fundamentales se debe mencionar que es un trabajo TEMPORAL y que su resultado es un producto o servicio UNICO.

Es una labor temporal ya que todo proyecto tiene un tiempo de finalización previamente definido. No tiene porqué ser corto, algunos proyectos pueden durar años, sin embargo, la duración es FINITA y no es un esfuerzo continuo, sino puntual, que finaliza cuando se cumplen los objetivos y se declara completado el proyecto.

Es conveniente acotar, que la temporabilidad se refiere al esfuerzo puntual realizado por un grupo de personas que se unen por un tiempo para lograr el objetivo deseado, ya usualmente el producto o servicio derivado de su trabajo es indefinido en el tiempo y será operado por una unidad funcional, optimizando su producción según lo necesite el mercado.

El resultado de un proyecto suele ser único e IRREPETIBLE, ya que implica hacer algo que no estaba hecho anteriormente. Esto hace entender que los proyectos son los medios para construir la infraestructura sobre la cual funciona el hombre. Muchos edificios se han construido, sin embargo, cada uno de ellos es único con propietarios, diseños, localidades y contratistas distintos.

Por su condición de proyectos, el trabajo tiene una serie de características muy particulares. Es una labor de mucha INCERTIDUMBRE, lo que hace necesaria mucha planificación y control sobre lo que se está realizando. Suele ser una labor compleja y MULTIDISCIPLINARIA ya que requiere de la participación de un conjunto de recursos y personas con distintas habilidades que pueden provenir internamente o incluso de fuera de la organización.

Esto obliga a una efectiva comunicación, cooperación e integración de los miembros del equipo de proyectos. Sin embargo, por ser un trabajo como todos los que realiza la organización, contempla las principales características de una operación, ello implica RECURSOS LIMITADOS Y PROCEDIMIENTOS PREESTABLECIDOS.

Una característica que describe muy bien a los proyectos es su carácter EVOLUTIVO, ya que tiene un ciclo de vida, donde se producen secuencialmente las transformaciones de un conjunto de materias primas, a productos y servicios comercializables con mayor valor agregado.

La "naturaleza de la bestia" es la incertidumbre. Cuando una organización se enfrenta a este tipo de situaciones, hay gran probabilidad de que no se culmine de acuerdo a lo pensado; cuando esto sucede, la organización tiende "oficialmente" a CULPAR a otros por sus fallos o a la naturaleza por sus inclemencias. Sin embargo, extraoficialmente están conscientes de que hubo muchas cosas que internamente han podido hacer, pero la incertidumbre de lo desconocido les impidió hacerlo.

Muchos describen al proyecto como un "blanco en movimiento", lo que refleja muy bien la incertidumbre asociada a la complicación de un objetivo que NO ES ESTATICO. De hecho, por muchos años, el logo del Instituto de Gerencia de Proyectos (PMI) estaba muy asociado con este asunto.

Origen de un proyecto

Una pregunta muy interesante que se debe hacer cualquier individuo que quiera entender la importancia de los proyectos, es la cuestión del origen o nacimiento de los proyectos. Para que exista un proyecto debe anteriormente haber existido un SUEÑO, una imaginación de un futuro distinto. Los proyectos se convierten entonces en la respuesta que generan personas u organizaciones, en su búsqueda por producir SOLUCIONES INTELIGENTES para atender las necesidades detectadas en el mercado de usuarios.

Cuando se habla de proyectos es menester entender que como producto de su realización, se generan CAMBIOS en el sistema vigente. Estos cambios pueden ser a nivel de la infraestructura productiva de la empresa, como puede ser un nuevo almacén. A nivel de procesos, cuando por ejemplo se hacen variaciones en la manera de realizar la producción, a nivel de recursos, al incorporar nuevo personal en la organización, o a nivel estructural cuando se reorganizan las responsabilidades de un departamento en la compañía.

Se debe acotar que un proyecto puede nacer del crecimiento o modificación de algo existente, en cuyo caso se gesta y realiza en el interior de la organización, o puede surgir como un aporte nuevo que requiere el nacimiento de una organización encargada de manejar su futura operación. En ambos casos, el proyecto se transforma en la herramienta de cambio que tiene la planificación estratégica de un individuo o una organización, en el momento en que se visualiza un futuro deseado, distinto a la situación actual.

El proyecto como herramienta de planificación estratégica

Dado que los proyectos son herramientas de la planificación estratégica, es fundamental entender a este proceso como el análisis global de los ambientes interno y externo de la organización, para desarrollar una visión integral conformada por la misión, los objetivos, las estrategias, metas y programas.

MISION: Es la razón de ser por la cual la organización existe, responde básicamente a la pregunta ¿Por qué y para qué existe la organización? A pesar que cada empresa, departamento o equipo de trabajo deben tener su razón de existir muy particular, se puede identificar la misión respondiendo a los siguientes aspectos básicos:

¿Cuál es el beneficio social que se busca alcanzar a través de la satisfacción de alguna necesidad percibida en un comunidad? ¿Qué productos y servicios se pueden ofrecer para satisfacer esa necesidad planteada? ¿Cuáles son las características básicas de los productos y servicios ofrecidos en términos de su calidad, costo, tecnología, tiempo de producción, etc? ¿Cuál es el fin de sobrevivencia y/o crecimiento económico que se persigue con las actividades realizadas?

OBJETIVOS: Son las posiciones futuras deseadas por la organización, que le permiten alcanzar su misión. Por su valor motivacional, los objetivos deben ser ESPECIFICOS, MEDIBLES y capaces de generar acciones realizadas con un buen grado de esfuerzo. Responde a la pregunta: ¿Qué se quiere alcanzar?

Un buen objetivo no es algo tan sencillo de formular. Muchos sabios de antaño plantearon que lo más difícil para alcanzar una solución era el planteamiento de un buen problema. El objetivo debe ser no muy complejo para no desanimar, VERIFICABLE para saber si se va por buen camino, TANGIBLE para poder alinear el equipo de proyecto, DESAFIANTE para desarrollar al máximo las habilidades de las personas y por tanto competir eficazmente en el mercado, REALISTA par no emprender proyectos utópicos de los cuales sólo queda la frustración y CONSISTENTES con las capacidades de la empresa realizadora.

ESTRATEGIAS: Es la dirección general hacia la cual se van a perseguir los objetivos, es el enfoque, el camino a seguir. Existen cuatro estrategias organizacionales básicas:

Penetración de un mercado conocido con un producto o servicio existente dentro de la organización; desarrollar un nuevo producto para penetrar un mercado ya conocido; desarrollar un nuevo mercado para un producto ya existente; diversificar actividades desarrollando nuevos productos dirigidos a mercados no conocidos. Luego están las estrategias específicas para el proyecto, ya sean superando debilidades o aprovechando fortalezas.

METAS: Son acontecimientos ESPECIFICOS que se establecen para ser ejecutados en un tiempo determinado. Metas bien formuladas permiten establecer PRIORIDADES, servir como un STANDARD para el control de actividades, evaluar el grado de efectividad y la eficacia de la organización. Usualmente se hace la distinción entre meta y objetivo en base a la posibilidad de ser medidos y alcanzados.

PROGRAMAS: Son una serie de actividades que consumen recursos, las cuales se le deben asignar fondos, fuerza de trabajo y facilidades para alcanzar las metas propuestas siguiendo las estrategias diseñadas. Es la parte operacional de la planificación estratégica y es ejecutada mediante la realización de proyectos con fines similares.

Este proceso de planificación estratégica se suele realizar primero a nivel macro, analizando a la organización como un todo, para luego profundizar en cada una de las unidades funcionales de trabajo, estableciéndose entonces los objetivos, estrategias y metas específicas para cada área organizativa.

Es aquí donde entran los proyectos, no como un hecho AZAROSO, sino como una herramienta concreta y precisa de cambio, que se aprueba como producto de un análisis metódico y que le permite a la organización acercarse a un futuro mejor deseado.

Identificación de proyectos

Los proyectos no vienen identificados con una etiqueta que dice: "Yo soy un proyecto y debo ser gerenciado como tal". La organización debe ser capaz de identificar cuándo una labor se presta para ser gerenciada como un proyecto. No existe un punto claro donde un esfuerzo deje de ser considerado como un proceso de operación continua y pase a ser un proyecto.

La definición universal sugiere que los proyectos comúnmente presentan características de TEMPORALIDAD, MULTIDISCIPLINARIDAD y PRODUCTO UNICO. Sin embargo, es posible conseguir ejemplos de la vida real, donde no necesariamente se cumplan en su totalidad estas condiciones. Igualmente, pueden existir operaciones continuas que perfectamente cumplan con algunas de estas condiciones.

Dada esta situación, se puede generar un MAPA VISUAL, que permita delimitar el campo de los proyectos y el de la operación continua. Para construir esta herramienta de identificación es conveniente introducir el concepto de COSTO ESPERADO DE EQUIVOCACION como el resultado de multiplicar el costo unitario de una equivocación por su probabilidad de ocurrencia.

Por ejemplo, equivocarse en la construcción de un edificio es relativamente poco probable que suceda, pero si suceden las pérdidas pueden ser gigantescas, resultando en un alto costo esperado de equivocación. De igual manera puede suceder con una investigación científica, la cual podría no tener un costo de equivocación muy alto, pero la probabilidad de no ser exitoso, podría ser muy elevada.

Como regla general se puede considerar PROYECTO a todo esfuerzo que, por el alto costo esperado de equivocarse, el “ensayo y error” y el “ajuste sobre la marcha”, tradicionalmente empleados en las operaciones continuas, resultan menos eficientes que una metodología sistemática de gerencia de proyectos, caracterizada por un alto nivel de planificación PREVIA a la ejecución de las tareas.

Por ejemplo, el caso de un viaje diario del hogar al puesto de trabajo puede ser considerado una operación continua, ya que el costo esperado de llegar tarde es suficientemente bajo para permitir el ajuste sobre la marcha cada vez que se repita la operación. Sin embargo, si el viaje es al exterior del país, su preparación se inicia desde meses antes del evento debido a que el alto costo esperado de equivocarse en este viaje, justifica el alto nivel de planificación normalmente encontrado en los proyectos. Equivocarse en un viaje puede ser quedarse sin dinero a medio camino, perder un tren importante, seleccionar un hotel no adecuado, no aprovechar el tiempo por no dominar el idioma, etc. Como se puede ver, el costo puede tener un carácter EMOCIONAL.

El problema de identificación radica en la zona intermedia entre ambos extremos, por ejemplo, si el mismo viaje se hiciese para vacacionar un fin de semana, el AHORRO obtenido por utilizar herramientas de gerencia de proyectos puede SER O NO JUSTIFICABLE. Es posible que la primera vez que se realice, se maneje como proyecto, pero en ocasiones futuras, aunque sea temporal, único y multidisciplinario, puede ser considerado como una operación continua, por el bajo nivel de incertidumbre que hace poco rentable el tiempo y el esfuerzo por planificar y controlar a detalle el evento.

Es importante aclarar que el costo esperado de equivocación no se refiere exclusivamente a su expresión ECONOMICA, sino que también entran en juego factores NO CUANTIFICABLES como pueden ser la salud pública, la aceptación política y social, el tiempo y las oportunidades desperdiciadas, la falta de calidad, y cualquier otro elemento intangible, pero que sea apreciado por las entidades interesadas en el proceso.. Esta situación hace poco viable la generación matemática de un mapa de identificación confiable, entrando por tanto en juego el factor de SENSIBILIDAD y “OLFATO GERENCIAL”.

La notable INESTABILIDAD de los sistemas económicos que predominan en el ámbito latino hace que la incertidumbre sea muy marcada, dificultando la medición efectiva de la realidad para generar mapas CONFIABLES, lo que hace muy necesario el desarrollar un agudo olfato para identificar cómo debe ser óptimamente gerenciado un proyecto.

Tipos de proyecto

Para alcanzar una visión integral de un proyecto es fundamental entender a profundidad qué tipo de proyecto es el que se desea realizar, ya que para garantizar el éxito hace falta tener una idea muy clara que permita definir cuáles serán los parámetros fundamentales a controlar, ya sea un manejo eficiente de los costos, de los tiempos, del desempeño, de factores sociales, etc.

Es imposible clasificar a todos los proyectos en una categoría. Sin embargo, se pueden caracterizar utilizando una herramienta denominada *continuum.* Este instrumento consiste en graficar una recta cuyos extremos representan conceptos opuestos y luego ubicar el proyecto a evaluar en base a su posición relativa en la línea, de forma que se pueda analizar la proximidad a alguno de los extremos. A continuación se desarrollan algunos de los distintos *continuums* propuestos:

RENTABILIDAD: Refleja el nivel de retorno económico deseado por sus promotores en el momento de financiar la inversión, de forma que los proyectos de INTERES SOCIAL, están en un extremo, en donde los inversionistas están conscientes que deben proveer todo el capital para cubrir la inversión inicial y los costos operativos, en algún lugar intermedio se tienen proyectos AUTOGESTIONARIOS donde la inversión no se recupera, pero la operación se cubre con las ventas, y en el otro extremo, los que buscan la MAXIMA RENTABILIDAD por medio del superávit generado cuando las ventas superan a los costos.

En el proceso de gerencia del proyecto, este factor tiene implicaciones en el control de los costos, en la identificación de las relaciones costo/beneficio, en las estrategias que permitan maximizar la comercialización de los productos, en la importancia que tienen los financistas y/o dueños del proyecto, etc.

ORIENTACION A LAS VENTAS: Describe al proyecto en función de su objetivo de MAXIMIZAR LAS VENTAS, con la creación de nuevas unidades de negocio o por la DISMINUCIÓN DE GASTOS de la operación existente. Según esto, la gerencia puede tomar decisiones para buscar control sobre los costos o sobre el mercado. También permite establecer las dificultades que usualmente son inherentes al problema de poder definir con exactitud la magnitud de los ahorros o de los beneficios perseguidos con el proyecto.

VALOR AGREGADO: Se refiere a la importancia que tiene el valor añadido intelectual en un proyecto, lo que permite diferenciar entre una asesoría gerencial y la producción de un bien primario. Este aspecto es de fundamental comprensión cuando se está frente a proyectos donde el resultado final del trabajo realizado alcanza un valor de MERCADO muy superior a lo que se establece en sus libros contables. Usualmente cuando se dan estas condiciones, la gerencia de proyectos enfocará sus esfuerzos hacia el manejo de la calidad y el control del tiempo de ejecución.

FACTOR GEOGRAFICO: Es un factor que se refiere básicamente a la parte operativa de la elaboración del proyecto, ya que clasifica el proyecto en un *continuum* en función de la necesidad de TRASLADAR a la organización encargada de ejecutar el trabajo. En un extremo están proyectos de construcción donde hay traslado total del ente proyectista, a nivel intermedio estaría un proyecto que no implica traslado de ninguna de las dos partes, como puede ser un producto de manufactura industrial y finalmente proyectos de servicio donde es el cliente quien se traslada hacia el punto de consumo.

La comprensión de este factor es vital para la decisión por ejemplo de la LOCALIZACION del proyecto, ya que se ha demostrado que es un factor clave del éxito en proyectos donde el cliente se traslada. En el caso latino, este aspecto es inclusive más importante que los altísimos niveles de concentración espacial del mercado de las grandes ciudades, que suelen representar un porcentaje significativo del poder adquisitivo de estos pueblos.

MERCADO: Divide proyectos según el tamaño del mercado primario de los potenciales usuarios de los productos generados. Esto permite comparar el CONSUMO MASIVO frente a un PROVEEDOR INDUSTRIAL. Este factor hace que al gerenciar el proyecto se pueda interactuar directamente con los futuros clientes, en base a su número, tamaño y características. También da a entender la importancia de implementar sistemas de identificación de las necesidades de los clientes, algo que es sumamente complicado cuando se tiene un mercado latino masivo conformado por un acentuado individualismo, donde nadie quiere sentirse igual a los demás y demanda atención personalizada.

FACTOR DE MONOPOLIZACION: Indica el dominio que tiene un competidor en el mercado. Un extremo puede ser el MONOPOLIO/OLIGOPOLIO versus la LIBRE COMPETENCIA. Este factor le indica la libertad que tiene la gerencia del proyecto para hacer ajustes en las variables mercadotécnicas.

En el ambiente predominantemente latino es fundamental comprender la notable inexistencia de situaciones de libre competencia, producto del pequeño tamaño del mercado, los factores socioculturales, influencia de los gobiernos, etc.

FACTOR DE SERVICIO: Distingue a los proyectos según la ATENCION PERSONALIZADA que acompaña al producto comercializado. Es la diferencia entre un proyecto para producir bienes primarios y un proyecto de comida rápida. Usualmente este factor indica la importancia, el tiempo y la dedicación que realiza un comprador en el mercado en que se desarrolla y le permite comprender a la gerencia del proyecto la necesidad de que se realicen buenos procesos de capacitación del personal encargado de brindar el servicio requerido por el comprador, una vez que se inician las operaciones.

TEMPORALIDAD: Implica el tiempo de duración del proyecto que puede ser tan prolongado como la introducción de un nuevo medicamento al mercado o tan corto

como puede ser un rescate policial o una operación quirúrgica. Este factor es fundamental ya que concientiza al equipo del proyecto sobre la disponibilidad de tiempo para ejecutar y controlar las actividades.

Este análisis es muy interesante en el ámbito latino, ya que la mentalidad es marcada hacia el CORTO PLAZO, promovido por la inestabilidad de las políticas de gobierno que generan incertidumbre en la alta gerencia y poco compromiso para la aceptación de programas muy prolongados en el tiempo. En este sentido y a diferencia de otras culturas más estables, el término común del corto plazo está reservado a proyectos a ejecutarse antes de los seis meses y el mediano plazo no suele pasar de los 2 años.

MULTIDISCIPLINARIEDAD: Distingue a los proyectos según la cantidad de disciplinas distintas que hacen falta involucrar para resolver el problema implicado en el proyecto. Es fundamental para determinar el esfuerzo organizativo del personal y sus interrelaciones profesionales en el afán por alcanzar un equipo que trabaje con efectividad. Una buena gerencia de proyectos entiende que este factor influye significativamente en la efectividad del equipo de trabajo, ya que no es fácil lograr consenso cuando hay personal con formación profesional muy variada.

En este sentido, la magnitud de la mayoría de las organizaciones latinas y el poco avance tecnológico han hecho que no exista un nivel de especialización muy profundo, observándose que el personal ha tenido que multiplicarse resultando en profesionales más INTEGRALISTAS, con una visión muy completa del negocio y con buena capacidad de adaptación.

TAMAÑO: Indica una diferenciación de los proyectos en base al monto total de la inversión que requieren para su realización, observándose una distinción entre proyectos considerados como MAYORES y que usualmente son manejados por un departamento especializado y proyectos MENORES que suelen ser trabajados directamente por departamentos operativos. Por lo general, son pocas las organizaciones que laboran en ambientes latinos que hayan alcanzado la madurez como para incorporar estos conceptos de proyectos mayores y menores en sus estructuras.

GENERACION DE CONOCIMIENTOS: Esta distinción se emplea para resaltar el hecho de que se pueden tener proyectos destinados a producir nueva información, conocimientos o tecnología, donde la gran parte del gasto está relacionado con la inversión en tareas de investigación, horas de trabajo humano o simplemente búsqueda de información. Hay otro extremo del *continuum* producido por proyectos donde hay un gran predominio de la inversión en infraestructura, materiales o equipos. En el ambiente latino, este punto es muy controversial, ya que existe una gran tendencia hacia la importación de tecnologías externas y una carencia pronunciada de labores de INVESTIGACION Y DESARROLLO.

Gestión de Proyectos

Por gestión se entiende la configuración de procesos sociales con el propósito de alcanzar objetivos concretos. Las funciones de gestión más importantes son: acordar objetivos, planificar, decidir, motivar, organizar, dirigir, controlar e informar. Tanto estas funciones como las tareas que se derivan de ellas tienen que ser tenidas en cuenta y asumidas una y otra vez durante todo el proceso.

En términos generales, un proyecto puede definirse como un proceso delimitado en el tiempo durante el cual se prestan determinados aportes. Los recursos suministrados sirven para la ejecución de las actividades y la prestación de los aportes (resultados) del proyecto, con el fin de alcanzar un efecto definido con anterioridad (objetivo del proyecto). Se habla de programa cuando se trata de varios proyectos vinculados entre sí desde el punto de vista sectorial, subsectorial o regional y coordinados mediante una estrategia claramente definida. Se dice que un proyecto o programa es sostenible cuando sus efectos perduran más allá de su finalización.

Un instrumento de aplicación corriente en las teorías de administración de empresas, que puede servir de orientación para la gestión, es la descripción del "ciclo de vida" de un proyecto desde que comienza a planificarse hasta que se completan las actividades, incluyendo las fases de identificación, concepción y ejecución. A lo largo del ciclo de vida del proyecto, la gestión debe asumir continuamente las tareas que se deriven de las funciones mencionadas. Un proyecto o programa, entendido como un proceso social, no es, por lo tanto, planificado de una vez y después ejecutado, sino que siempre debe haber una planificación sobre la marcha (planificación iterativa).

Las etapas por las que pasa un proyecto a lo largo de su ciclo de vida están estructuradas orgánicamente. Cada fase sirve de base a la siguiente. La definición del sistema de objetivos debe ser previa a la determinación de los resultados necesarios para el logro de esos objetivos. Análogamente, es necesario haberse puesto de acuerdo sobre los aspectos fundamentales de la concepción del proyecto antes de adoptar la decisión de ejecución y proceder a suministrar los recursos necesarios. En el esquema, el paso de una fase a otra o, según el caso, la conclusión de la fase respectiva, se expresa como sigue: "se ha identificado el sistema de objetivos" (fase de identificación); "se ha elaborado el plan del proyecto" (fase de concepción); "se ha alcanzado el objetivo del proyecto" (fase de ejecución). Los diferentes pasos de planificación de un proyecto responden a esta lógica.

El proceso en conjunto no se desarrolla de forma lineal, sino reanudando una y otra vez con fases anteriores de modo de abordar de nuevo o profundizar diferentes cuestiones de análisis, planificación y decisión gracias a la experiencia acumulada. Es así como los objetivos no quedan definidos de una vez en la fase de identificación sino que, a medida que se ejecuta el proyecto, tendrán que ser verificados repetidamente y, de ser necesario, modificarlos. Lo mismo sucede con todo lo que se ha decidido en un momento dado, ya que habrá que verificarlo continuamente y modificarlo si resulta que

(ya) no es adecuado o que hay que revisar la concertación al respecto. En general se entiende que todo lo que se estipula en la planificación deberá ser factible y razonable en una situación dada y regir hasta que deba modificarse en virtud de los nuevos conocimientos adquiridos.

El proyecto en la lógica de la planificación

El proceso de toma de decisiones comienza con la adopción de postulados generales que luego se desagregan y precisan. Así, la política social global prioriza sectores y establece la integración que mantendrán entre sí, en un marco teórico, histórico y espacial determinado. Cuando esta priorización se plasma en un modelo que relaciona medios y fines, concatenándolos temporalmente, se obtienen planes. Si se articulan todos los sectores sociales, resultado es un plan social global; si se centra en un sector, un plan sectorial.

Las políticas sectoriales, a su vez, no pueden enfrentar al mismo tiempo y con igual intensidad todas las áreas problemáticas, ya que esto excede la capacidad de acción de cualquier gobierno. Por ello, se seleccionan problemas, estableciendo áreas de concentración para cuya atención se elaborarán programas los que, a su vez, derivan en proyectos.

Para analizar la evaluación resulta más conveniente plantear el proceso secuencial de toma de decisiones desde la perspectiva inversa, esto es, comenzando por la unidad mínima de ejecución, que son los proyectos.

“Un proyecto es una empresa planificada que consiste en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas para alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un período dados” (ONU, 1984). Es, por tanto, “la unidad más operativa dentro del proceso de planificación y constituye el eslabón final de dicho proceso. Está orientado a la producción de determinados bienes o a prestar servicios específicos” (Pichardo, 1985: 22). Las organizaciones-agente que tienen a su cargo la formulación y ejecución pertenecen tanto del sector público como al privado, y desarrollan sus actividades en el área del proyecto. El lapso de implementación de los proyectos normalmente fluctúa entre uno y tres años, pero puede tener una duración mucho mayor cuando son parte de un programa.

Proyectos sociales y proyectos de investigación social. Los primeros son proyectos de intervención, de actuación, que pretenden actuar como solución o respuesta a un problema social que se atiende. Los segundos, de investigación, son para la búsqueda de solución a una laguna del conocimiento, y pretenden responder a una inquietud científica o problema de investigación.

Otra diferencia interesante de comentar es entre proyectos y programas. Generalmente se entiende un proyecto como una propuesta futura que se hará, algo por

realizar, mientras que un programa es lo que se está realizando, lo que se hace. Generalmente los proyectos establecen tiempos determinados con fechas de inicio y final, y cuando ciertos proyectos se hacen permanentes se les califica como programas.

Otro punto a observar es la diferencia entre un proyecto social y una solicitud de financiamiento. Las organizaciones suelen confundir un proyecto con su solicitud de recursos, pero son dos cosas distintas.

La planificación de proyectos consiste en el establecimiento de un curso de acción, destinado a cumplir con distintas fases sucesivas, desde la idea primaria hasta su ejecución plena. El cumplimiento de cada una de ellas es un prerequisito para la realización de las siguientes.

Concebimos entonces la planificación de proyectos como un proceso integrado por varias etapas con igualdad de importancia jerárquica.

I. Preparación
II. Formulación
III. Ejecución
IV. Evaluación

Preparación de proyectos sociales

La preparación de un proyecto social supone tres fases:

	Definición del problema	¿Cuál es el problema? ¿Por qué sucede? ¿Vale la pena atacarlo?
Análisis Preliminar	Selección del proyecto	¿Cuáles son las posibles soluciones? ¿Cuál es la solución mejor? ¿Ataca una o varias causas?
	Formulación de objetivos	¿Cuál es el resultado final que se desea alcanzar con el proyecto? ¿Cuál es su propósito? ¿Con cuáles estrategias?
	Grupos de interés	¿Quién tiene interés en que la situación se resuelva? ¿Quiénes están involucrados en el proyecto? ¿A quiénes beneficia?
	Metas	¿Cuánto vamos a realizar? ¿En cuánto tiempo?
Plan De Acción	Actividades	¿Qué hacer? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Dónde? ¿Quién hará qué? ¿Cómo se hará? ¿Qué debo hacer antes?
	Recursos	¿Cuáles recursos se necesitarán? ¿Cuánto personal se requiere? ¿Por cuánto tiempo?
	Eficacia	¿Podremos lograr el objetivo? ¿Qué puede salir mal?
Toma De Decisiones	Factibilidad	¿Es posible hacerlo? ¿Qué ocurriría si...? ¿Con qué opciones contamos en caso de dificultad?
	Aceptabilidad	¿Hay acuerdo para realizarlo?

CAPITULO IV

DISEÑO DEL MODELO ALTERNATIVO DE PLANIFICACION PARTICIPATIVA DE PROYECTOS

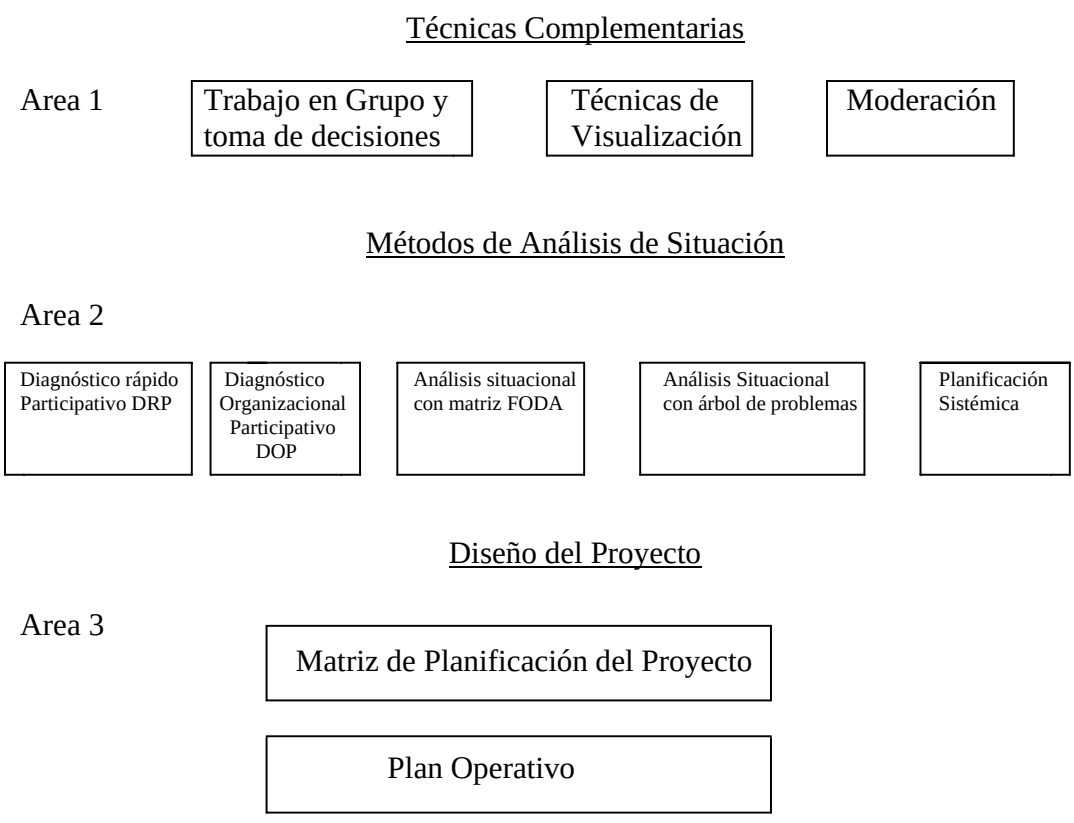
Para la construcción del modelo se consideraron herramientas utilizadas por metodologías de planificación de proyectos conocidas, las cuales se han enriquecido con los aspectos sobre Participación, que se han tratado en este trabajo.

El modelo consta de tres grandes áreas:

1. Técnicas Complementarias
2. Métodos de Análisis de Situación
3. Diseño del Proyecto

Modelo Alternativo de Planificación Participativa de Proyectos

Esquema



1.- TECNICAS COMPLEMENTARIAS

a. Trabajo en Grupo y Toma de Decisiones
b. Técnicas de Visualización
c. La Moderación

A. TRABAJO EN GRUPO Y TOMA DE DECISIONES

A.1. Trabajo en Grupo y Toma de Decisiones

Durante la planificación y ejecución de proyectos, su manejo y administración frecuentemente enfrenta problemas que podrían impedir alcanzar los objetivos propuestos.

La búsqueda de soluciones para resolver estos problemas, con frecuencia requiere lograr una efectiva coordinación con varios grupos directa o indirectamente vinculados con el proyecto. El proceso de resolver los problemas implica trabajar en grupo o con grupos integrados por personas de diferentes profesiones, con diversos niveles de experiencia, de diferentes posiciones sociales, con comportamientos y reacciones muy diversas.

Estos grupos de trabajo para que logren resultados tienen que ser organizados y manejados de tal forma que incentive a sus integrantes a participar efectivamente, alcanzar consenso y lograr encontrar soluciones prácticas, aún bajo condiciones de limitada disponibilidad de tiempo.

A.2. Metodología

Se parte del principio que, cada participante aprende más y mejor de su propia experiencia, que de la experiencia de otros; este método se conoce como “aprender descubriendo”. Al tener más experiencia, en un corto período se realiza el mayor número de tareas con el equipo de trabajo, lo que permite aprender de las propias experiencias.

Por esta razón, esta metodología probablemente no necesita de mayor presentación conceptual. Con el fin de realizar el mayor número de experiencias con el equipo de trabajo en un corto período, se repite varias veces y paso a paso el siguiente procedimiento.

1. El punto de partida consiste en un PROCEDIMIENTO que es establecido por los miembros del equipo, con base en sus experiencias previas en trabajos en grupo. Este procedimiento describe la manera cómo el grupo se propone proceder para resolver las futuras tareas que se le asignen.

2. Este procedimiento puede ser interpretado como una hipótesis que luego será probada en una tarea asignada al grupo. Cuando la tarea esté resuelta, cada miembro del equipo hace sus observaciones reales sobre como funcionó el trabajo en grupo y principalmente sobre el procedimiento.

3. En el siguiente paso, estas observaciones son analizadas por el grupo.

4. Los resultados más importantes del análisis son apuntados como CONSECUENCIAS, detalladas y precisas.

5. Esas consecuencias son utilizadas luego para mejorar el procedimiento original. El procedimiento mejorado será aprobado nuevamente en la siguiente tarea que se asigne al grupo.

De esta manera los participantes siguen una secuencia de pasos que les permiten alternar el trabajo conceptual y analítico con la realización de tareas. Puede decirse que este "aprender descubriendo" se realiza de la forma más elemental y directa, porque los participantes son los investigadores que formulan hipótesis (PROCEDIMIENTOS) y realizan el análisis de comprobación y, al mismo tiempo, ellos son los "conejillos" con quienes se realiza la prueba.

Observando la secuencia de los pasos, se distingue claramente dos partes:

1. La actual ejecución de la tarea y la prueba del procedimiento.

2. El análisis y la modificación del procedimiento durante la fase de revisión.

Tanto la "revisión" como la "ejecución" son de fundamental importancia, por lo cual estas dos fases se realizarán por separado. Para facilitar la revisión, cada grupo dispondrá de un observador durante la ejecución de las tareas. El observador se ubica un poco separado del grupo de trabajo, no participa en la ejecución de la tarea y tiene por función observar cuidadosamente los procedimientos de trabajo y el desempeño del grupo. De esta manera, durante la fase de revisión, el observador dispondrá de información adicional a la de los miembros del grupo de trabajo.

Las tareas (experimentos), sirven de "vehículos" y son seleccionadas deliberadamente, por cuanto la experiencia ha demostrado que, en la mayoría de los casos, ocurren problemas especiales en cada una de las tareas, dando oportunidad para que cada vez los participantes hagan observaciones especiales.

Por esta razón se asignan varias tareas a ser resueltas, en algunos casos, inclusive, bajo presión de tiempo. Si bien algunas de ellas, al principio, pudieran parecer fáciles o infantiles, el grupo podrá recoger experiencias aplicando su procedimiento, únicamente si realmente acepta la tarea, y la toma con seriedad y responsabilidad durante la fase de ejecución.

En esta metodología no hay la presentación de conferencias, en el sentido tradicional, sino el apoyo de un "facilitador" para cada grupo de trabajo, cuya función es:

- Organizar el ambiente de aprendizaje (ej..: mediante la selección de tareas)
- Dar consejos en situaciones en que ele grupo está atascado y solicita ayuda.
- Recomendar a los observadores sobre aspectos en los cuales deben poner especial
  atención.

Los facilitadores siempre están caminando en una línea tenue entre "Brindar poca ayuda" y "Dominar al grupo".

Proporcionar al grupo la suficiente y oportuna información, es por tanto lo más útil y provechoso.

A.3. El proceso de tomar decisiones

Tomar decisiones es elegir entre varias opciones o alternativas. si bien hay ciertas decisiones que son tomadas fuera del equipo, para estructurar el marco de condiciones de trabajo del grupo, lo que ahora interesa es analizar el proceso de tomar decisiones dentro del grupo de trabajo. Por ejemplo: Elegir que, se tiene que hacer para lograr los resultados y el propósito.

En el proceso de resolver problemas, un gran número de elecciones tienen que hacerse. El grupo tiene que decidir sobre el procedimiento que utilizará, la delegación de funciones, el propósito, los resultados, las actividades, etc. En otras palabras, el grupo de trabajo está inmerso en un permanente proceso de tomar decisiones, por lo cual este proceso tiene que organizarse, de tal forma, que pueda desarrollarse de la manera más tranquila y efectiva posible, teniendo presente los siguientes aspectos:

- Cada miembro del grupo debe poder identificarse con las decisiones.
- Las decisiones deben ser tomadas en forma rápida, en el menor tiempo posible.

Algunas decisiones no pueden ser postergadas, sin poner en riesgo la posibilidad de poder continuar, sistemáticamente, con los siguientes pasos del proceso. Por ejemplo, si

no se logra decidir sobre el propósito, los resultados e indicadores, no se tiene una base real para poder continuar con una correcta planificación, ejecución y evaluación.

Para llegar de modo efectivo a decisiones aceptables, el grupo necesita:

- La buena voluntad de todos los miembros para comprender, unos a otros, los diferentes puntos de vista, junto con buena voluntad para transar.

El dominio de las técnicas que facilitan el tomar decisiones. Estas técnicas son:

1) Clarificación

- Cuáles alternativas son la base para la decisión
- Cuántos miembros favorecen las diversas alternativas

En caso que todos los miembros del grupo estén a favor de la misma alternativa, la decisión puede ser tomada inmediatamente.

En caso que la decisión concierna a un asunto muy importante, o en el caso de que los miembros del grupo estén a favor de diversas alternativas, el grupo necesita:

2) Identificación

- De las ventajas y desventajas de las diferentes alternativas.
- De criterios que tendrán que ser aplicados para evaluar las diversas opciones.

Si sobre la base de esta evaluación todavía no es posible lograr consenso, se debe buscar un razonable:

3) Compromiso

- Combinar aquellas opciones que estén favorecidas por los diferentes miembros del grupo.
- Confrontar si todos los miembros del grupo pueden identificarse con un arreglo semejante.

El arreglo o compromiso debe ser operacional, en base de un “dar y tomar”. En la mayoría de los casos, excluir todos los puntos de controversia no formará una base sólida para promover la solución de problemas.

Si el grupo fracasa en encontrar un compromiso razonable, el último recurso será:

4) Mayoría de votos

Cuanto sea posible debe evitarse tomar decisiones por mayoría de votos. Porque eso significa una debilidad en los argumentos para defender o rechazar una alternativa y/o la existencia de resistencias personales a comprometerse con decisiones grupales. Estas carencias impiden la toma de decisiones con planteamientos racionales y conduce a optar por mecanismos arbitrarios como la votación, favorables a la creación de conflictos personales y especialmente se convierten en una causa para la inconsistencia de la planificación.

Como el grupo de trabajo depende de la activa participación de todos los miembros, por largos períodos de tiempo, tiene que asegurarse que la minoría, no solamente acepte sino que también se identifique con la decisión tomada. Por consiguiente, el grupo debe procurar reintegrar a la minoría en el trabajo de grupo, extremando las precauciones para no toma muchas decisiones por mayoría de votos.

Generalmente, la minoría luego de algunas derrotas, dejan de participar activamente o ir más lejos aún, saboteando el trabajo del grupo, lo cual podría conducir a que no se alcancen los resultados o que el grupo se desintegre.

B. TECNICAS DE VISUALIZACION

Visualización con tarjetas

La visualización es un método de participación que permite tener presente, permanentemente, el desarrollo de la discusión, facilitando el proceso de búsqueda de acuerdos en el grupo.

B.1. Principales Ventajas

Es democrática

Garantiza la participación igualitaria de los participantes, equilibra las desventajas que se presentan debido a las diferencias en la capacidad de expresión oral, pone en un plano de igual importancia todas las ideas, permite la existencia y expresión de puntos de vista minoritarios y evita la fácil adhesión a opiniones ajenas.

Se identifican las ideas y no las personas .
Mejora la participación.
Las contribuciones no se pierden

Facilita consensos

Permite que cualquier idea se haga pública y forme parte del aporte general del grupo; es decir, que la propiedad de las ideas se diluya, facilitando acuerdos rápidos sobre el dejar, reformular o cambiar una idea, con qué otras agruparla y cómo relacionar unos grupos de ideas con otros.

Centro de atención común

Facilita la comprensión

Ya que este método obliga a precisar los conceptos y seleccionar lo esencial de cada idea, evita divagaciones, permitiendo tener todas las ideas presentes para establecer relaciones entre ellas.

El estado de la discusión puede ser verificado en todo momento

Es dinámica, simple y ágil

Permite la participación activa de todos los participantes; hace interesante y agradable el trabajo, y facilita el tratamiento de temas complejos y conflictivos.

Método efectivo para estructurar las discusiones.
Apoya la presentación de los resultados.

B.2. Materiales para la visualización

MATERIALES	UTILIZACION	REGLAS
PIZARRON	Superficie para escribir las	-No sobrecargar
	Discusiones	-Ordenar de manera adecuada
PAPEL DE EMPAQUE	-Para pegar las tarjetas cuando se llega a un orden definitivo.	-Rayar sobre el papel para conectar, separar o agrupar las tareas.
	-Permanente visualización de los resultados.	
	-El pizarrón queda libre para la próxima tarea.	
TARJETAS DE DIFERENTES COLORES Y FORMAS	-Para escribir las exposiciones y contribuciones de los participantes.	-Escriba en letra de molde legible. -Una sola frase por tarjeta. -Forma abreviada no frases completas.
	-Pueden ser movidas y estructuradas de diversas formas.	-Formulaciones claras. -3 Líneas por tarjeta.
MARCADORES	-Para escribir en forma legible aún a distancia.	-Use la parte ancha, no la punta.
		-Practique su uso.
ALFILERES	-Para fijar las tarjetas en el pizarrón durante la discusión.	-Delgados y con cabeza.
GOMA/BROCHA	-Para pegar las tarjetas en el papel	

Reglas para la visualización

REGLAS	RAZONES	NOTAS
Agrupar por bloques	Para mejor estructuración	La utilización del marcador debe practicarse
Menos de 30 tarjetas en un pizarrón	Para preservar claridad	Demasiadas ideas aburren a la audiencia
Dos tamaños de escritura	Para distinguir puntos importantes	Este tipo de escritura es demasiado fina en relación a su tamaño
Utilizar mayúsculas y minúsculas	Para una lectura rápida	Solo letras mayúsculas son más difíciles de descifrar
Juntar las letras de las palabras	Para facilitar la lectura	Deje espacio entre las palabras.

B.3. Materiales para talleres

Aplicando el Método de Visualización

- Pizarrones para la visualización
- Papelógrafos
- Papel de empaque
- Papel para papelógrafos
- Papel
- Tarjetas de diferentes tamaños (P. ej. 10x20, 14x25.5, 5 x33.3, etc) y en diferentes colores (blanco, amarillo, verde, azul).
- Marcadores en negro (1 por participante) p.ej. Edding 1 ó 500, Snowman 400
- Marcadores gruesos (p.ej. Eddin 800) para los moderadores
- Alfileres
- Puntos adhesivos
- Pega
- Masking
- Tijeras
- Perforador
- Regla de 100 cm. (1 por grupo de trabajo)
- Tinta para recargar marcadores

C.- LA MODERACION

C.1.- Objetivo y filosofía de la moderación

El objetivo principal de la moderación es facilitar la comunicación entre los miembros de un grupo, de tal manera que se aproveche el potencial creativo del grupo y se pueda llegar al logro de los objetivos y a dar respuesta a las expectativas y necesidades de cada uno de los participantes.

C.2- Algunos de sus componentes son:

• La Comunicación	• La planificación
• Los procesos grupales	• La organización del trabajo
• La psicología	• La dirección de reuniones

Para la moderación se tienen en cuenta las actitudes de las personas, pero también son importantes las herramientas para hacer el trabajo. Se parte de que es necesario que el moderador mantenga cierta relación con el grupo, para acompañarlo. Esta estrategia se convierte en una estrategia pedagógica que retoma los principios claves de la psicología humanista:

- La autorresponsabilidad: cada uno tiene la responsabilidad de lo que hace o deja de hacer, y de las consecuencias que ello le trae.

- La igualdad de derechos: cada uno se encuentra en una relación recíproca con el otro, y por lo tanto, cada uno debe responsabilizarse de lo que hace.

- Orientación hacia acciones: el comportamiento del ser humano debería estar dirigido a lograr metas, y no sólo a la defensa de la existencia o a la satisfacción de necesidades individuales.

- Integridad: cada uno actúa como "sujeto íntegro", que es al mismo tiempo un ser biológico, psíquico y social .

Estos principios se vuelven realidad en la moderación, cuando se traducen en las siguientes directrices de trabajo:

- La participación de todos en la toma de decisiones.
- La tolerancia y la comunicación abierta y franca.
- La autodeterminación del grupo de sus metas.
- La eficiencia en el trabajo, entendida desde la cooperación de la comunidad.

C.3- Funciones y tareas del moderador (a).

- Definir con el grupo las reglas de juego para el trabajo. Este es el rol principal. Para que sea efectivo, el (la) moderador(a) debe:

- Transmitir conocimientos: a través de la presentación de temáticas, elaboración de preguntas que generen discusión en el grupo, y asesoría en situaciones específicas durante el trabajo.

- Dirigir el trabajo del grupo: es el responsable de iniciar y motivar el trabajo grupal, poner las tareas y repartir algunos roles formales, poner o incentivar al grupo a precisar las normas o reglas de juego, las cuales debe controlar y hacer respetar, y estructurar y ordenar los contenidos o resultados del trabajo que se está realizando, para presentarlos al concluir la reunión o taller.

- Manejar la dinámica grupal: esto significa que debe tratar o manejar las interrupciones, las resistencias, las dudas, los conflictos y las protestar que se presentan durante el trabajo, tanto dentro del taller o la reunión como en los momentos de descanso o de alguna actividad recreativa o cultural, e influenciar positivamente dentro del grupo:

✓ Hacer un pare en el trabajo y pedirle a algunas personas del grupo que expresen, de manera breve, cómo se sienten y cómo ven el trabajo.

✓ Hacer un pare el en trabajo, de manera espontánea o programada, y realizar dinámicas que permitan que el grupo descanse, baje tensiones y aumente la participación.

✓ Tener un observador que haga comentarios de cómo percibe el trabajo del grupo.

✓ Hacer comentarios de cómo percibo el grupo.

✓ Compartir asuntos personales, ocasionalmente, con el grupo.

- Para el manejo técnico es fundamental una adecuada planeación. En ella debo tener presentes los objetivos del trabajo, las expectativas y las características del grupo, el tiempo, las condiciones de espacio, creatividad en la metodología, y aplicar evaluaciones parciales que me permitan ir haciendo ajustes.

- Evaluar el trabajo: para ello debo observar la dinámica grupal, y al finalizar las etapas o sesiones de trabajo, convocar al grupo para que exprese cómo se siente y qué opina del trabajo realizado, haciendo, a su vez, una devolución al grupo de cómo se sintió él (ella) con el grupo y con el trabajo. La evaluación debe contemplar el logro de objetivos, la metodología y la respuesta del grupo entre otros.

C.4- Cómo debe ser el comportamiento de un (a) moderador (a)?

La persona que modera, fuera de cumplir con unas funciones y tareas, debe asumir ciertos comportamientos, ya que es facilitador de procesos de aprendizaje y toma de decisiones de un grupo. Observo algunos elementos que aportarán a construir la respuesta a la pregunta formulada inicialmente: cómo debe ser y/o actuar esa persona que dirija a un grupo de personas que saben las cosas pero no ven el camino, o no saben, pero quieren construir?

- Ser imparcial o neutral frente al tema. No poner en discusión la posición personal, para facilitar la construcción de ideas en el grupo.

- Ser sensible, flexible y abierto(a) a las actitudes, opiniones e ideas del grupo, para dar respuesta a las expectativas y necesidades grupales e individuales.

- Ser autorreflexivo (a) y hacer devoluciones o retroalimentaciones al grupo, para permitirle avanzar hacia el logro de los objetivos, cambiar o continuar con ciertos comportamientos y actitudes.

- Mostrar autoridad personal, pero no necesariamente ser autoritario, para brindarle seguridad al grupo.

- Ser dinámico(a) y creativo(a), para potenciar la integración y producción del grupo.

C.5- El moderador y su capacidad comunicativa.

El moderador debe partir del papel fundamental de la comunicación para facilitar su trabajo y potenciar la producción del grupo. En este caso es importante manejar algunas técnicas o elementos y revisar los planteamientos de la primera unidad de este módulo.

- Confrontar: es la capacidad de explicitar las semejanzas y las diferencias que existen entre varios puntos de vista, la actitud de una persona, o el cumplimiento de una tarea, entre otros. Es la base para solucionar cualquier conflicto. Por ejemplo, en un grupo de mujeres jóvenes se está analizando el tema de las relaciones de amistad. Una de ellas plantea que no cree en la amistad, mientras otras la valoran y argumentan que ésta se construye con la participación de las partes. La primera joven se sostiene en su posición, y el moderador interviene pidiéndole que la sustente. Ella argumenta desde una experiencia negativa reciente, con su compañera de colegio. Entonces, el moderador le devuelve al grupo la información mostrando las dos posiciones y planteando una reflexión.

- Prestar atención: estar atento(a) a las expresiones orales y corporales de los individuos y del grupo, mirando con atención lo interno, más que lo externo –ninguno lo puedo descuidar-. Esto significa que la atención debe estar centrada en la dinámica interna, sin olvidar lo que se mueve en el entorno: cómo está el clima, que está pasando en el espacio, cómo son las condiciones de éste, entre otros.

- Expresar las intenciones: hacer claridad desde el lenguaje y el tono de voz, sobre mis intereses y énfasis, siendo sincero(a) para crear un ambiente adecuado para el trabajo.

- Afirmar con cierta frecuencia: significa que, como moderador(a) recibí el mensaje. No es una respuesta, y da cuenta de mi interés por la opinión o idea del participante. Una afirmación –"Hmmm", inclinación de la cabeza –es una manera de invitar para que el otro siga hablando, una afirmación total – repetición de los contenidos principales -, muestra que hay una comprensión del mensaje emitido.

C..6- El inicio y el cierre de una moderación

Si quiero cumplir adecuadamente la tarea de la moderación, debo prepararme, tanto para el inicio del trabajo como para el cierre. Tendré en cuenta los siguientes elementos presentados en el cuadro:

INICIO	**CIERRE**
• Crear un ambiente de confianza entre los participantes y el moderador, a través dinámicas de presentación en las que se incluyan comentarios personales. • Presentar con claridad los objetivos y la metodología. • Explorar o sondear los intereses y las expectativas del grupo. • Construir con el grupo las reglas de juego. • Como moderador, plantear frente al grupo, con claridad, el papel a desempeñar. • Despertar interés por el tema en el grupo, por medio de una lectura introductoria, un comentario frente al tema o realizando una pregunta interesante que cree controversia. • Plantear, de manera clara y precisa, la tarea o actividad a realizar.	• Motivar al grupo para que evalúe el trabajo realizado y la dinámica grupal. • Realizar una síntesis del trabajo, planteando conclusiones y recomendaciones. • Entregar al grupo un balance de los logros obtenidos, en lo técnico y en lo psicosocial.

C.7- Cómo puede el(la) moderador(a), motivar la discusión en grupos pasivos?

Hacer preguntas abiertas: ¿Cómo?, ¿Qué?, ¿Por qué? Ejemplo: un grupo con el que se está trabajando la preparación de un evento comunitario para los niños, y sólo se han dado tres ideas poco innovadoras –hacer juegos callejeros, darles un helado y mostrarles un video – como el grupo no hace nuevas propuestas, el moderador les dice: ¿Qué es aquello con lo cual se divierten más los niños de este barrio?

- Insistir par que el grupo presente argumentos en contra y a favor.
- Iniciar con un tema de actualidad que maneje el grupo, y esté creando controversia.
- Invitar a profundizar en el tema.
- Hacer preguntas de manera inductiva, que partan de lo sencillo a lo más complejo.

C.8- Las técnicas de retroalimentación, como elemento clave en la moderación.

Podemos entender por retroalimentación, el mensaje – respuesta que se le da al participante o al grupo, en general, para informarle sobre cómo su idea/opinión y/o comportamiento es percibido, entendido y vivenciado por los demás y por el(la) moderador(a). Uno de los motivos para llevar a cabo la retroalimentación es que crea confianza al interior del grupo, y de éste con el(la) moderador(a).

Efectos positivos de la retroalimentación

- Apoya y fomenta en los participantes actitudes positivas para el trabajo, ya que éstas son reconocidas.
- Corrige actitudes que no le ayudan a una persona ni al grupo.
- Mejora la relación interpersonal.

¿Cómo funciona la retroalimentación? Esta es realmente sencilla y fácil de trabajar.

- Se hace saber al otro lo que uno piensa frente a sí mismo.
- Se le hace saber al otro (persona o grupo) lo que uno piensa y siente con respecto a él.

- Si se trata de una retroalimentación en forma de diálogo, se intercambia recíprocamente lo que se piensa y se siente con respecto a sí mismo y al otro.

- Tengo presentes algunas reglas para aplicar la retroalimentación:

- Hacerla lo más pronto posible y en el momento oportuno.

- Referida a cosas concretas, importantes (ideas relevantes, gestos) y actualizadas.

- Describo y no hago valoraciones o interpretaciones morales.

- Debo generar un ambiente abierto y sincero, e intervengo en un tono y en forma adecuada, de tal manera que le permita al otro autoevaluarse.

- Debo permitir que el otro haga observaciones o precisiones frente a mis comentarios o retroalimentación.

2. METODOS DE ANALISIS DE SITUACION

A. Diagnóstico Rápido Participativo
B. Diagnóstico Organizacional Participativo D.O.P.
C. Análisis Situacional con Matriz FODA
D. Análisis Situacional con Arbol de Problemas
E. Planificación Sistémica

A.-DIAGNOSTICO RAPIDO PARTICIPATIVO D.R.P.

Es una metodología de consulta y de diagnóstico cualitativo que marca su mayor fortaleza en el proceso de participación del grupo meta.

A.1. La finalidad y ventajas del D.P.R.

FINALIDAD	VENTAJAS
El grupo meta investiga y analiza su situación.	Proceso creativo y flexible

	El facilitador también aprende
El grupo meta define sus prioridades	El D.P.R:
El grupo meta desarrolla alternativas factibles para la solución de sus problemas.	*Valora el conocimiento local. *Permite el intercambio entre participantes.
	*Democratiza el saber.
El grupo meta comparte conocimientos, experiencias y percepciones con otros.	*Los grupos meta analizan conjuntamente su realidad y son los dueños de los resultados. *Relativiza la investigación cientificista.

A.2. Los pasos del D.R.P

El coordinador deberá visualizar para el equipo los pasos que contempla la realización del D.R.P. Recuerde presentar los pasos como procesos no lineales sino que se relacionan y corresponden unos a otros.

Las fases generales:

- La capacitación a facilitadores y observadores.
- La preparación del D.R.P
- La aplicación de la prueba piloto y ajustes a instrumentos.
- La jornada de campo.
- La evaluación de la jornada de campo.
- La organización de la información.
- El análisis de la información
- La preparación de la jornada de socialización.
- La jornada de socialización y validación.
- El seguimiento.

A.3. Preparación de un D.R.P.

Primero	El acercamiento al proyecto
Segundo	La recolección de fuentes secundarias
Tercero	La definición de los primeros aspectos a tener en cuenta
Cuarto	La identificación de los talentos del equipo D.R.P.
Quinto	El acuerdo sobre las fuentes de información que se consultarán
Sexto	La elaboración de la matriz de investigación
Séptimo	La elaboración de la matriz de procedimiento detallado
Octavo	La conformación de equipos según subgrupos
Noveno	La elaboración de las guías de observación

Décimo	La prueba piloto
Undécimo	El cronograma de la jornada de campo
Duodécimo	La preparación de materiales
Décimo Tercero	El acuerdo sobre el manejo de situaciones difíciles
Décimo Cuarto	La lista de chequeo al proceso de preparación

B. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO D.O.P.

Objetivos:

- Elabora un diagnóstico general de la Organización y su sistema de cooperación.

- Desarrolla entre los actores la disposición al cambio, la capacidad de auto-observación y la aptitud para resolver problemas.

  - ✓ Planificación y Preparación
  - ✓ Formación de grupos de trabajo
  - ✓ Paso 1: Exposición de los hechos
  - ✓ Paso 2: Relaciones de Cooperación
  - ✓ Paso 3: Vista de pájaro
  - ✓ Paso 4: Perfil de la Organización
  - ✓ Paso 5: Experiencias de Cambio
  - ✓ Paso 6: Taller

C. ANALISIS SITUACIONAL con MATRIZ F.O.D.A.

C.1. El FODA permite el estudio de un producto/servicio, de las áreas de una empresa o de la empresa en forma global.

El FODA es:

- Una herramienta de diagnóstico participativo, de la empresa existente. Es participativa porque el estudio es para hacerlo con todos los miembros de la unidad productiva o empresa y no realizarlo sólo por los técnicos. O sea, que las personas que esperan obtener un beneficio del análisis o de la investigación juegan un papel preponderante en él.

- Una herramienta para el Estudio de Factibilidad para crear una empresa a partir de la producción de un bien o servicio.

El FODA es:

- Un instrumento de organización porque las personas que desean llevar a cabo una idea, deben integrar sus esfuerzos para hacer el estudio.

- Es un instrumento de sensibilización porque los miembros del grupo toman conocimiento de los hechos que los afectan y toman interés de los mismos.

El FODA posee como objetivo fundamental conocer la realidad (al ser una herramienta de diagnóstico) para poder dar solución a los problemas.

Definición o concepto: "Técnica sencilla que permite analizar la situación de una unidad productiva con el objeto de sacar algunas conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro".

El FODA como herramienta para el diagnóstico incluye:

- Análisis del entorno o condiciones ambientales
- Análisis de la situación interna

C.2. Situación Interna:

- Identificar las Fortalezas, permite establecer los aspectos positivos que ya tiene la empresa para alcanzar los objetivos.
- Identificar las Debilidades. conduce a establecer los aspectos negativos que impiden el proceso de la empresa.

C.3. Situación Externa:

- Los factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos pueden representar oportunidades o amenazas para la empresa.

D. ANALISIS SITUACIONAL con ARBOL DE PROBLEMAS

D.1. Análisis de Problemas

Conjunto de Técnicas para:

- Identificar los problemas principales de una situación.
- Definir el problema central de una situación.
- Analizar los problemas estableciendo relaciones de causa a efecto en un árbol de problemas.

Como se elabora el árbol de problemas

1. Llegar a un acuerdo sobre el problema central de la situación que se está analizando.
2. Anotar las causas del Problema Central
3. Anotar los efectos provocados por el Problema Central
4. Elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa-efecto en forma de árbol de problemas
5. Revisar el esquema completo y verificar su validez e integridad.

Análisis de Problemas

El análisis de problemas puede ser concluido cuando el equipo de planificación está convencido que se ha usado la información esencial.

D.2. Análisis de Objetivos

Conjunto de Técnicas para:

- Describir la situación futura que será alcanzada mediante la solución de problemas
- Identificar posibles alternativas para el proyecto.

Como se elabora el árbol de objetivos

1. Formular todas las condiciones negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas que son: deseadas y realizables en la práctica.
2. Examinar las relaciones Medios-Fines establecidas, para garantizar la validez e integridad del esquema.
3. Si es necesario modificar las formulaciones y añadir nuevos medios si estos son relevantes y necesarios para alcanzar el fin propuesto en el nivel inmediato superior y eliminar objetivos que no sean efectivos o necesarios.

D.3. Análisis de alternativas

Conjunto de Técnicas para:

- Identificar combinaciones de Medios-Fines que puedan llegar a ser estrategias del proyecto.
- Analizar las estrategias identificadas en base a criterios de selección.

Como se elabora el análisis de alternativas

1. Excluir los objetivos que no son deseables o factibles.
2. Identificar diferentes combinaciones de Medios-Fines que pueden llegar a ser estrategias para el proyecto.
3. Analizar las estrategias identificadas utilizando criterios como: Recursos disponibles, probabilidad de alcanzar los objetivos, factibilidad política, estratificación de los beneficiarios, duración del proyecto, impacto duradero y sostenido, duplicación o complementación con otros proyectos.

E. PLANIFICACION SISTEMICA - SINFONIA

SINFONIA (Denkmodell) ט
(Sistémica Interpretación de la Naturaleza de Factores que influyen sobre las Organizaciones y sus Nexos Internos y Ambientales)

SINFONIA es una serie de etapas de análisis y de planificación que se articulan para proporcionar una mejor comprensión de la relación sistémica de factores y para el desarrollo de estrategias de actuación dentro de sistemas complejos.

SINFONIA no es un instrumento de planificación rígido, sino “flexible”, iterativo y participativo, cuyos resultados reflejan siempre los puntos de vista subjetivos de los usuarios. SINFONIA es una

	-de reflexión
	-de comunicación
Ayuda	-de visualización
	-de interpretación
	-de planificación

SINFONIA es un método aplicable a cualquier forma de sistema complejo, como por ejemplo, a las relaciones ecológicas, a los sistemas sociotécnicos, a los análisis institucionales de los campos de fuerza, a la gestión de la cooperación, pero también a las preguntas que plantea la planificación de la vida individual de las personas.

SINFONIA es íntegramente combinable con otros métodos de planificación (p. ej. ZOPP) hasta lograr una Matriz de Planificación o también para estructurar actividades del Plan operativo.

SINFONIA despliega su máxima dinámica a través del trabajo con grupos y con la ayuda de moderadores adecuadamente preparados.

SINFONIA LAS 12 ETAPAS BASICAS

1. Visión
2. Pregunta orientadora
3. Panorama del sistema
4. Selección de los factores
5. Definición de los factores
6. Matriz de influencia
7. Estructura de efectos
8. Esquema axial
9. Interpretación del sistema
10. Escenarios
11. Estrategias en el campo de fuerzas existentes
12. Estrategias mediante la modificación del campo de fuerzas

La 1ª. Etapa

VISION

La idea básica

No es imprescindible empezar SINFONIA con una visión, pero hacerlo tiene considerables ventajas. Deseamos analizar y comprender un sistema complejo que influirá ahora y en el futuro en nuestra gestión y planificación. Deseamos hallar los factores de influencia que son responsables de determinadas situaciones y de sus respectivos procesos. Para ello, tenemos que encontrar un “acceso” al sistema que nos proporcione una visión general lo más amplia posible y minimice el riesgo de ignorar – en esta decisiva fase inicial- los factores importantes, debido a una visión excesivamente estrecha. Quien depende excesivamente de un problema concreta y se ha obstinado en un objetivo determinado, con toda seguridad tendrá una “visión de túnel” que le hará imposible cualquier tipo de pensamiento y actuación sistémica.

La 2ª. Etapa

PREGUNTA ORIENTADORA

La idea básica

A diferencia de la visión, la formulación de la pregunta orientadora es un ejercicio absolutamente necesario. En ella se formulan nuestros intereses de conocimiento y con ella se filtra cada corte de esa realidad compleja que queremos investigar con mayor precisión. Este corte puede elegirse muy ancho o muy estrecho. Ello depende, entre otras cosas, de lo cerca o lejos que estemos de la realidad sobre la cual queremos tener información.

La 3ª. Etapa

PANORAMA DEL SISTEMA

La idea básica

Una vez formulada la pregunta orientadora, nos dedicaremos a la búsqueda de factores que sobre la base de nuestros conocimientos y experiencia consideremos que ejercen una influencia sobre el área seleccionada. Aquí toparemos tanto con el tamaño como con el tipo en el nivel más bien abstracto de los factores (por ejemplo “la coyuntura económica”, “eficacia interna”) como también con factores muy concretos (por ejemplo, “los honorarios”, “capacitación”). Es frecuente que los últimos sean una parte de los primeros, de forma que cada factor pueda descomponerse en subsistemas como con un “objetivo zoom” (por ejemplo, “Qué factores influyen en nuestros costos telefónicos?)

El objetivo de esta etapa es por tanto, en primer lugar, identificar todos los factores potenciales de importancia, con independencia del nivel de abstracción en que se encuentren. La intención es obtener un panorama lo más amplio posible y no olvidar ningún aspecto importante. Posteriormente se seleccionarán y clasificarán.

La 4ª. Etapa

SELECCIÓN DE LOS FACTORES

La idea básica

A continuación viene una etapa decisiva, se trata de la selección de los factores de nuestro Mapa Mental, cuya relación entre sí deseamos investigar en los análisis siguientes. No deberían ser más de 10 factores –y esto es tan sólo un valor empírico probado en la práctica- si se desea obtener algo en claro sobre un tema en un grupo de trabajo. Algunos grupos de trabajo internos de las empresas han investigado también 30, 60 o más factores.

Sin embargo, para ello son necesarias varias reuniones, que también pueden distribuirse a lo largo de un período de tiempo prolongado. Terminado el modelo del sistema, es decir, una vez que se ha completado, resulta comprensible principalmente para los grupos de trabajo que lo han elaborado, ya que pueden distinguir más fácilmente las relaciones entre los factores. En este sentido los observadores ajenos al grupo de trabajo agradecerán ayudas de interpretación del sistema, aunque el modelo no haya sido confeccionado para ellos, sino como ayuda de análisis para el propio grupo de trabajo.

La experiencia en múltiples reuniones de planificación nos ha demostrado que un número de hasta 10 factores por cada grupo de trabajo resulta una magnitud manejable. Para su procesamiento y discusión es suficiente un tiempo de hasta una jornada de trabajo.

La 5ª. Etapa

DEFINICION DE FACTORES

La idea básica

Nuestros factores han sido formulados hasta ahora únicamente como términos clave. En las discusiones en grupos existe especialmente el peligro de que todo el mundo utilice la misma palabra pero que indique con ella cosas diferentes. El factor debe describirse con mayor precisión.

Nosotros vinculamos esta descripción con una segunda forma de precisión: describimos el factor en un aspecto específico, cuyas posibles expresiones son representables a lo largo de una escala unidimensional.

La 6ª. Etapa

LA MATRIZ DE INFLUENCIA

La idea básica

La matriz de influencia fue introducida bajo el nombre de computadora de papel por Frederic Vester, uno de los pioneros del pensamiento en red. Con esta Matriz se valora la capacidad de influencia de cada factor sobre los demás.

El primer panorama estático que teníamos del sistema ahora con la Matriz se hace dinámico, la foto se convierte en una película.

La 7ª. Etapa

ESTRUCTURA DE EFECTOS

La idea básica

La Matriz de influencia contiene ya informaciones significativas. Ahora sí colocamos en forma visualizada esos datos nos resultará aún más visible la dinámica y la estructura del sistema. Generalmente, cuanto más compleja sea una relación, más necesario será visualizarla para que la comprendamos y podamos intercambiar ideas al respecto. SINFONIA cuenta con dos formas de visualización que proporcionan informaciones diferentes: la Estructura de Efectos y el Esquema Axial (ver etapa 8)

La Estructura de Efectos es una forma de representación que nos muestra principalmente el curso y la intensidad de las corrientes de efectos individuales.

La 8ª. Etapa

ESQUEMA AXIAL

La idea básica

Mientras que la estructura de efectos nos muestra cómo se desarrollan las influencias en el sistema y dónde se crean efectos directos e indirectos, el Esquema Axial nos proporciona otra información adicional: la intensidad relativa de la influencia de cada factor, en comparación con los otros factores y con el grado relativo de “sensibilidad” (influenciabilidad) de ese factor incidido por parte del sistema.

La 9ª. Etapa

INTERPRETACION DEL SISTEMA

La idea básica

Seguidamente estudiaremos con tranquilidad lo que encontramos. Somos conscientes de que sólo es un corte de la realidad construido por nosotros. Este modelo de pensamiento nos ayuda a reflexionar sobre las relaciones sistémicas de la realidad. Los análisis de la Estructura de Efectos y del Esquema Axial contienen mayoritariamente sorpresas y cosas que siempre se sabían o imaginaban. Si hemos pensado en nosotros mismos como factor en el sistema, esto invita a reflexionar sobre los límites de la propia influencia. Posiblemente llegaremos a la conclusión de que la "gestión de un sistema" es una contradicción en sí misma, sólo podemos actuar dentro de un sistema ajustadamente y no llevar a cabo su gestión.

La 10ª. Etapa

ESCENARIOS

La idea básica

Desde la presentación de nuestra Estructura de Efectos hemos argumentado con la pregunta "Qué pasaría si nos dedicamos a tal factor?"

Esta "dedicación" ahora se desarrollará más sistemáticamente modificando de manera ficticia la expresión de algunos factores y describiendo la difusión del desarrollo de su efecto en el sistema. Esto puede llevar a la concepción de "sistemas de aviso prematuro", que agudiza la visión de los procesos de modificación en el sistema y estimula el trabajo con modelos de pensamiento.

La 11ª. Etapa

ESTRATEGIAS EN EL CAMPO DE FUERZA EXISTENTE

La idea básica

Hemos estimado la intensidad de influencia de cada factor sobre los demás con la ayuda de la Matriz de Influencia. En la etapa siguiente tomaremos este "análisis de campo de fuerza" como base de trabajo con el fin de desarrollar una estrategia de actuación. Buscaremos posibilidades de acceso para influir en el sistema en dirección hacia nuestros objetivos y visiones.

La 12ª. Etapa

ESTRATEGIAS A TRAVES DE LA MODIFICACION DEL CAMPO DE FUERZAS EXISTENTES.

La idea básica

En la última etapa hemos buscado estrategias para pensar un acceso al sistema, explotando las intensidades de influencia de los factores existentes. En este paso trabajaremos sobre las intensidades de influencia de los factores. Reflexionemos sobre sí sería conveniente hacer que uno u otro factor fuese más o menos activo o más o menos pasivo en el sistema. El campo de fuerzas se modificará también.

Esta etapa es especialmente estimulante si los factores de nuestro sistema constan de actores sociales, como por ejemplo, instituciones, autoridades, empresas. Sus intensidades de influencia en la Matriz de Influencia son un sinónimo de su "poder" y sus valores de pasividad un símbolo de su vulnerabilidad, pero también de apertura y sensibilidad respecto a las influencias sociales.

3. DISEÑO DEL PROYECTO

Consta de dos partes:

A. Construcción de la matriz de Planificación de Proyectos
B. Elaboración del Plan Operativo

A.- CONSTRUCCION DE LA MATRIZ DE PLANIFICACION DE PROYECTOS (MPP)

En la matriz de Planificación del Proyecto MPP, están representados en forma sistemática los elementos del plan, permitiendo ilustrar la lógica que dichos elementos guardan entre sí.

Contiene información sobre los siguientes aspectos:

Qué	Se desea lograr con el proyecto	Objetivos y Resultados
Cómo	Se alcanzarán los objetivos y resultados del proyecto	Actividades
Qué	Factores externos son indispensables para el éxito del proyecto	Supuestos
Cómo	Se puede medir el cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto	Indicadores
Dónde	Se pueden obtener los datos necesarios para verificar el cumplimiento de los objetivos y resultados	Fuentes de Verificación
Qué	Recursos son necesarios para la ejecución del proyecto.	Presupuesto

Los objetivos/resultados provienen del análisis de la problemática producto de la aplicación de alguno de los Métodos de Análisis de Situación (Diagnóstico).

Los mismos describen una situación deseada en un momento futuro; expresan lo que se pretende alcanzar a través del proyecto, por tanto, deben ser percibidos claramente como soluciones a los problemas detectados.

Para formular los objetivos se procede de la siguiente manera:

-Imaginar la situación como si el problema no existiera

-Formular el Objetivo del Proyecto, que no es más que lo contrario del enunciado del problema.

-Formular los objetivos específicos (Resultados) enunciando el que hacer para lograr el objetivo del proyecto.

MATRIZ DE PLANIFICACION DE PROYECTOS
Título del Proyecto: Período del Proyecto:
Número del Proyecto:

ESTRATEGIA DEL PROYECTO	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Objetivo General			
Objetivo del Proyecto			
Resultados			
Actividades	Presupuesto		

Actividades: Acciones y medios que se llevarán a cabo o se suministrarán para producir los resultados.

Indicadores: Son aquellos elementos que suministran información sobre el nivel de exigencias y los criterios de éxito de un proyecto, expresan como se miden los objetivos resultados.

Fuentes de Verificación: Son aquellas que nos indican dónde y en qué forma se pueden encontrar las informaciones, en cuanto a la realización de los objetivos y de los resultados (operacionalizados en indicadores, objetivamente verificables)

Supuestos: Factores externos que tienen que darse para que un proyecto tenga sentido, y pueda implementarse, con posibilidades reales de alcanzar sus objetivos.

Es importante señalar que los elementos que constituyen la Matriz de Planificación de Proyectos, más lo contemplado en el Plan Operativo, cumplen con los Procesos de Planificación de Proyectos, concebidos por el Instituto Internacional de Gerencia de Proyectos P.M.I., según se establece en su PMBOK:

PMBOK	M.P.P- P.O- Organización
Alcance	Objetivos, Resultados Actividades
Tiempo	Plan de Actividades
Costo	Plan de Recursos y Presupuesto
Calidad	Indicadores/Fuentes de Verificación
Recursos Humanos	Plan de Actividades
Comunicaciones	Organización
Riesgo	Supuestos
Integración Plan Integral del Proyecto	M.P.P. y P.O

B. ELABORACION DEL PLAN OPERATIVO

El Plan Operativo contiene:

-Plan de Actividades
-Plan de Recursos y Presupuesto

Plan de Actividades
Cómo se elabora?

1. *Transferir las actividades de la M.P.P. a la primera columna del Plan de Actividades
   *Para cada actividad, defina subactividades

2. Para cada actividad y subactividad:
   *Especifique la situación esperada
   *Defina el responsable de la ejecución
   *Determine las fechas de iniciación y finalización

3. Revise el Plan de Actividades, en especial:
   *Carga de trabajo del personal responsable
   *Coherencia del cronograma

Plan de Recursos y Presupuesto
Cómo se elabora?

1. Identifique los recursos necesarios (personal, equipos, materiales, insumos, etc.), especificando fechas en que son requeridos y cantidad.
2. Calcule el costo para cada recurso y elabore el presupuesto.

3. Compare el presupuesto elaborado con los recursos económicos disponibles y realice ajustes.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación, a través del instrumento aplicado a egresados de los dos últimos años del postgrado de Gerencia de Proyectos, nos presenta una idea bastante clara de la utilidad que puede tener el hecho de incluir a todos los posibles actores que puedan intervenir, influir, estar interesados o ser considerados como propietarios del proyecto, en la fase de planificación del mismo. Esto implica la participación de personas u organizaciones que puedan estar involucradas activamente, que puedan tomar decisiones que afecten significativamente los resultados o que sus intereses puedan variar para bien o para mal, como consecuencia de la realización del proyecto.

De acuerdo a los resultados de la investigación, la participación directa de los actores en la fase de planificación del proyecto contribuye al uso eficiente de los recursos humanos, técnicos y financieros que se destinan para tal fin y facilita el logro de los objetivos en cuanto a calidad, cantidad y tiempo. Igualmente, se convierte en un mecanismo facilitador del cumplimiento de la normativa legal vigente, en lo que respecta al concepto de Participación Ciudadana.

A la luz de estos mismos resultados, se considera que un modelo alternativo de planificación participativa de proyectos puede constituirse en una opción válida de conocimientos adicionales para los estudiantes en la medida que se tome en cuenta para la complementación y ampliación de los contenidos del postgrado.

El modelo que se construye como producto de esta investigación, está constituido por tres áreas muy relacionadas entre sí, que van dirigidas al conocimiento y manejo de aspectos considerados claves dentro de un buen proceso de planificación participativa de proyectos.

La primera (Técnicas Complementarias), tiene que ver con un óptimo manejo de los eventos/talleres en el cual interactúan las personas que van a participar en el proceso de planificación, donde se plantea como una necesidad la conducción y administración del grupo de trabajo en función de sus contribuciones y las decisiones que permitan el logro de los objetivos propuestos (Trabajo en grupo y Toma de decisiones); además, se presentan herramientas de apoyo que son recomendadas para una visualización y registro permanente de los aportes generados por los participantes (Técnicas de Visualización); y finalmente, los elementos básicos necesarios que debe desarrollar el responsable de la conducción del proceso (La Moderación).

La segunda (Métodos de Análisis de Situación), muestra una introducción de algunos métodos utilizados para el diagnóstico situacional, que es una fase previa y necesaria para un diseño real del proyecto. La idea es tener flexibilidad en la utilización de estos métodos; la posibilidad de poseer conocimientos sobre los alcances y beneficios de cada uno de ellos, permite la selección del método más conveniente dependiendo de la naturaleza de la situación que se quiere estudiar a los efectos de un futuro proyecto.

Es importante señalar que algunos de estos métodos, presentan cierto grado de complejidad para su conveniente aplicación, lo que implica todo un proceso previo de capacitación a cargo de personal especializado.

La tercera (Diseño del Proyecto), comprende lo relativo a la clasificación, ordenamiento y presentación de la información recabada y depurada, necesaria para el desarrollo secuencial y lógico del proyecto (Matriz de Planificación) que permite tener una visión completa del proyecto, además se constituye en un instrumento de planificación, gestión y comunicación; y lo correspondiente al cronograma de ejecución de las actividades definidas, tomando en cuenta recursos y responsables (Plan Operativo). Es de hacer notar que en esta fase de diseño, se contemplan gran parte de los elementos que son considerados por el Instituto Internacional de Gerencia de Proyectos PMI, en su PMBOK, en relación al proceso de planificación de proyectos: Alcance, Tiempo, Costos, Integración, Calidad, Recurso Humano, Riesgo.

Finalmente y como recomendación, se debería efectuar un trabajo de investigación y establecer un sistema de monitoreo periódico, sobre las realidades del mercado laboral existentes en Venezuela para los profesionales en el área de proyectos, de esta manera se determinarían las competencias que tengan una mayor demanda. Esto permitirá hacer los ajustes correspondientes a los contenidos de las asignaturas y crear nuevos productos a través de los cursos de extensión, contando el postgrado con un plan de estudios actualizado permanentemente. El modelo alternativo de Planificación Participativa de Proyectos que se presenta como resultado de este trabajo de investigación, podría servir de orientación y guía para una iniciativa en tal sentido.

BIBLIOGRAFIA

- Ander-Egg, E. "*Introducción a la Planificación*". El Cid Editor.

- Camacho, S. "*Participación Ciudadana*". Guía.

- Cohen, E. y Franco, R. "*Evaluación de Proyectos Sociales*". Siglo Veintiuno Editores. México, D.F., 1992.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 60 No. 5433. 24 Marzo 2000

- Corredor, J. "*Planificación. Enfoques y Proposiciones para su Aplicación*". Vadell Hermanos Editores. Caracas, 1991.

- Deutsche Gesallschaft fur Technische Zusammenarbeit GTZ, Guía "*Gestión del Ciclo del Proyecto (PCM) y Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP).* GTZ. Eschborn, Alemania

- Deutsche Stiftung fur Internationale Entwicklung DSE "*Técnica e Instrumentos para la Gestión de Proyectos*". DSE. Berlín-Alemania, 1997.

- Federación de Instituciones Privadas de Atención al Niño, Joven y la Familia, "*Formulación de Proyectos Sociales*". Guía para el Programa de Capacitación y Desarrollo.

- Fondo de Inversión Social de Venezuela FONVIS "*Guía para la Formulación de Proyectos Sociales*" (Convenio Fonvis-GTZ). Fonvis, 2002.

- Fundación para el Desarrollo de la Comunidad FUNDACOMUN, Consejo Local de Planificación Pública, Guía: "*Ley del Consejo Local de Planificación Pública*". Fundacomún, 2002.

- Instituto Venezolano de Planificación IVEPLAN. "*Planificación y Gestión: De la teoría al Método*". Serie Cuadernos Planificación y Política No. 5. 1993.

- Ley de los Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas. Gaceta Oficial No. 37.509, Agosto 2002.

- Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública. Gaceta Oficial No. 37.463, Junio 2002.

- Ley Orgánica de Planificación, con exposición de motivos. Gaceta Oficial Extraordinaria No. 5.554, Noviembre 2001.

- Ministerio de Planificación y Desarrollo MPD-Cooperación Técnica Internacional. "*Formato y Guía para la presentación de Proyectos Marco Lógico*". Enero 2000.

- Méndez, Carlos, "*Metodología*". Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Mc Graw Hill. Colombia.1997.

- Morales, Victor "*Planeamiento y Análisis de Investigaciones*". Ediciones de la Facultad de Humanidades y Educación. UCV. Caracas, 1977.

- Palacios A., L. "*Principios esenciales para realizar proyectos, un enfoque latino*". Publicaciones UCAB. Caracas, 2000.

- Ramiraz, E. y Santalla, Z. Adaptación de la "*Guía para la Realización y Presentación del Trabajo Especial de Grado*". UCAB. Caracas, 1999.

- Universidad Católica Andrés Bello. Dirección General de Estudios de Postgrado. "*Plan de Estudios de Especialización en Gerencia de Proyecto*". Caracas, 2001.