



GUÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

GUÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

Autor: César L. Pérez

www.cesarlp.com

Guatemala septiembre de 2020

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:

www.plusimpresos.com

REVISIÓN TÉCNICA:

Equipo IRI oficina Guatemala, El Salvador y Honduras.

RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS.

ISBN: 978-9929-628-03-8

MATERIAL PREPARADO PARA:

AJEDÉ

Asociación de Jóvenes Ex Becarios del Departamento de Estado.

VICIGOB

Proyecto Vinculación: Ciudadanía y Gobierno.

CON EL APOYO FINANCIERO DE



**National Endowment
for Democracy**

Supporting freedom around the world





CONTENIDO

Introducción

1. El 101 de los proyectos
2. ¿Necesidad o problema?
3. ¿Cómo priorizar?
4. ¿Cómo delimitar un problema?
5. Viabilidad técnica y económica
6. Definición de los objetivos
7. Objetivos SMART
8. Lista de control de proyectos
9. Gestor(a) de proyectos
10. ¿Cómo innovar?
11. El modelo Tuckman
12. Análisis de riesgos
13. Diagramas de Gantt
14. Cálculo de tiempo
15. Ideas para presupuesto
16. Control
17. Metodología Ágil
18. SCRUM
19. Muro de Kanban
20. Kaizen
21. Elevator Pitch



INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos es el proceso de planificar, orientar y crear soluciones aceptables a necesidades o problemas dentro de un período de tiempo específico al menor costo, esto es de especial importancia cuando son proyectos con un giro social, en donde los recursos suelen ser mucho más escasos. Si bien, existen muchos factores que pueden tener un impacto importante en el fracaso de un proyecto, suelen ir acompañados de otro tipo de fallas.

Sin embargo, ¿cuál de estos errores de gestión de proyectos provocó el incumplimiento de los requisitos, excedió el tiempo de entrega o aumentó los costos? La respuesta a esta pregunta se puede encontrar en dos fuentes principales, a saber: fallas en las herramientas y técnicas de análisis o una mala gestión de proyectos.

Con el fin de minimizar el riesgo de falla en la gestión de proyectos, esta guía se presenta con una orientación práctica, tiene como objetivo promover una buena gestión de proyectos, proporcionando herramientas y pasos clave de manera gráfica y muy clara para que cualquier persona pueda estructurar un proyecto nuevo o uno en marcha, presentando de manera muy resumida técnicas, pasos y esquemas que le permitan alcanzar con éxito los objetivos del proyecto.

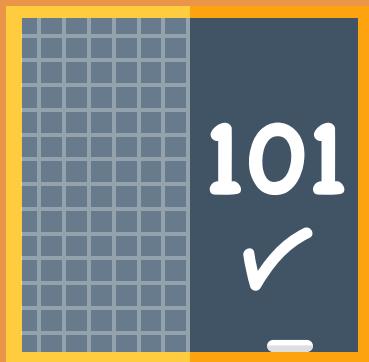


EL 101 DE LOS PROYECTOS

En esta infografía se presentan los conceptos mínimos que se deberían de conocer en las etapas iniciales y en la definición de un proyecto, con la idea de comunicar claramente los objetivos a todas las personas implicadas en el mismo. Esta etapa de definición del proyecto es la base para un proceso más detallado y para el posterior desarrollo exitoso.

EL 101 DE LOS PROYECTOS

GUÍA PARA SU ELABORACIÓN



¿QUÉ ES UN PROYECTO?

Proceso único que conlleva un conjunto de actividades planificadas, ejecutadas y evaluadas que, con recursos humanos, técnicos y financieros limitados, trata de obtener objetivos en un plazo determinado, con un comienzo y un fin.



PUNTOS CLAVE DE UN PROYECTO

- Tiene objetivos claros y delimitados.
- Tiene un responsable/líder.
- Tiene una duración limitada.
- Tiene medios asignados.
- Cuenta con un equipo de trabajo.



OBJETIVOS DE UN PROYECTO

- a. Conseguir un resultado final.
- b. Buscar un costo económico equilibrado.
- c. Cumplir un plazo establecido.
- d. Satisfacer las necesidades del usuario, cliente, o beneficiario.

CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

- DISEÑO
- PLANIFICACIÓN
- EJECUCIÓN
- SEGUIMIENTO Y CONTROL
- EVALUACIÓN Y CIERRE



2

¿NECESIDAD O PROBLEMA?

Al hablar de proyectos, de alguna forma nos estamos refiriendo a una problemática ya que un proyecto permite resolver problemas identificados. Pero estamos seguros de que esos problemas ¿realmente lo son? ¿no estaremos frente a una necesidad? Esta sutil pero importante diferencia nos permitirá tener un proyecto bien planteado o no, y evitar pérdida de tiempo, recursos, e inversión.

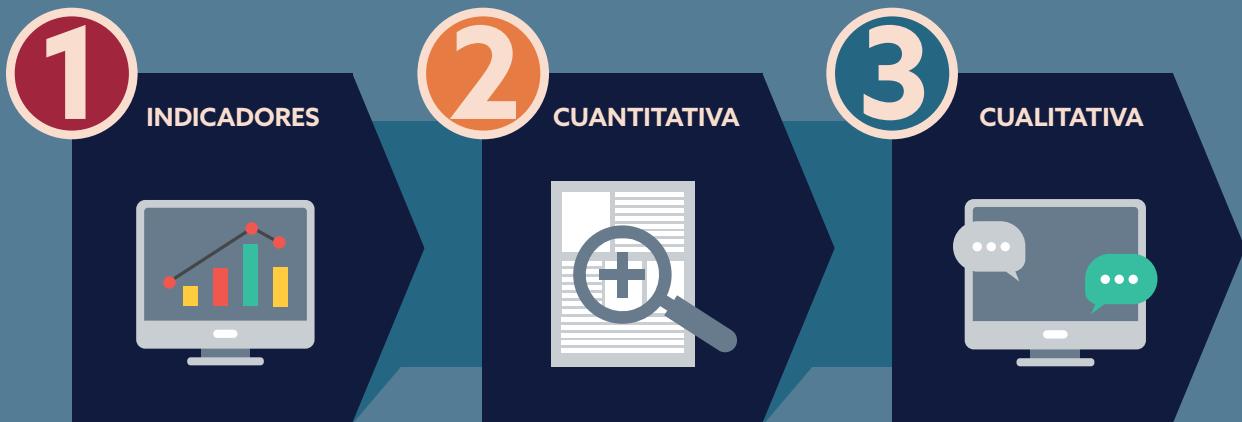
¿NECESIDAD O PROBLEMA?

GESTIÓN DE PROYECTOS



¿CÓMO DETECTARLOS?

TÉCNICAS





3

¿CÓMO PRIORIZAR?

En esta infografía se presentan los conceptos mínimos que se deberían de conocerse en las etapas iniciales y de definición en un proyecto, con el objetivo de comunicar claramente los objetivos a todas las personas implicadas en el mismo. Esta etapa de definición del proyecto es la base para un concepto más detallado y para el posterior desarrollo exitoso.

¿CÓMO PRIORIZAR?

GESTIÓN DE PROYECTOS



VALORACIÓN



• **IMPORTANCIA** del problema o necesidad.



DIFERENCIA entre los objetivos a alcanzar y la situación actual.



• **NÚMERO** de personas que padecen el problema o tienen la necesidad.



PERSISTENCIA de tiempo de la necesidad o el problema.



• **TIEMPO** requerido para su resolución.



INMEDIATEZ de los efectos de las resolución de la necesidad o problema.



• **EFICACIA** de las soluciones desarrolladas.

4



¿CÓMO DELIMITAR UN PROBLEMA?

Al delimitar un problema se trata de definir el problema que da origen al proyecto o la necesidad a la que va a dar respuesta de forma clara y concreta, se presentan una serie de preguntas generales que permitirá la definición de todos los elementos y recursos que se pondrán en juego en el proyecto para dar respuesta a la necesidad o problema identificados, a través de creación de un producto o servicio.

¿CÓMO DELIMITAR UN PROBLEMA?

GESTIÓN DE PROYECTOS





5

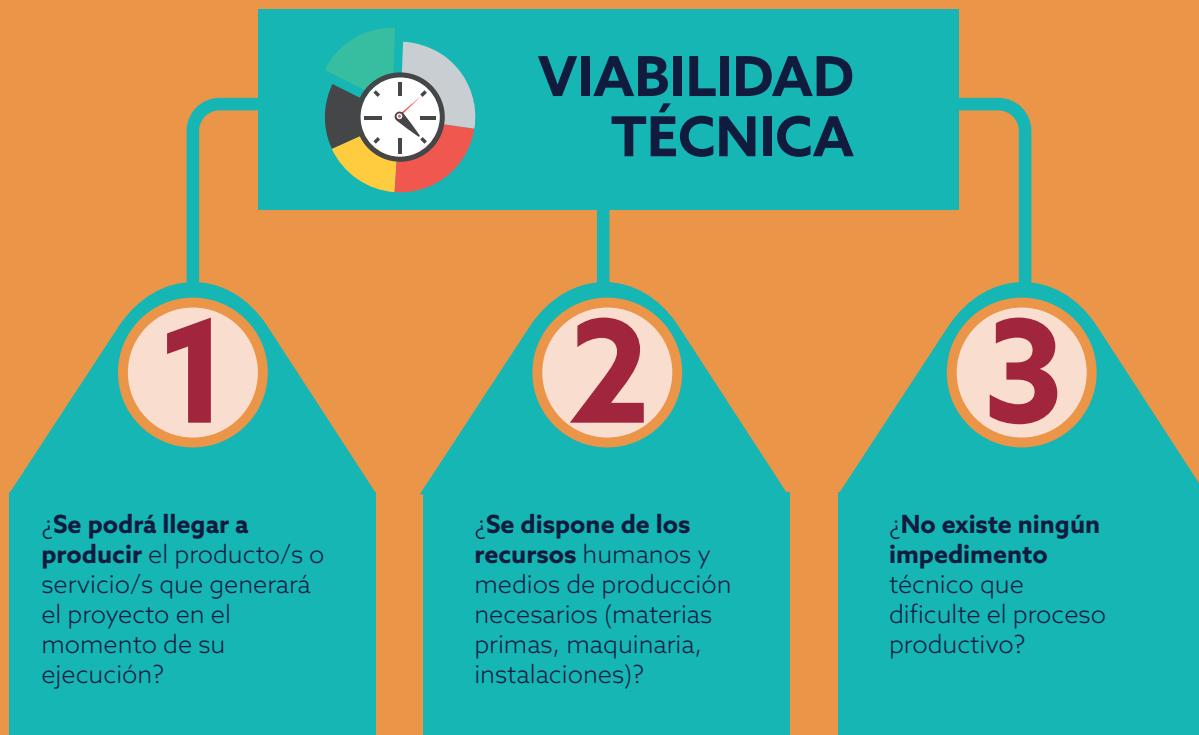


VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA

En la viabilidad del proyecto se deben de elegir alternativas de solución al problema teniendo en cuenta los aspectos técnicos de puesta en marcha de las soluciones, los recursos con que contamos, el tiempo de que disponemos para la ejecución del proyecto y las limitaciones legales existentes, en esta fase existe la posibilidad de modificar el proyecto para que sea viable o incluso sustituirlo por otro alternativo.

VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA

GESTIÓN DE PROYECTOS



6



DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

El objetivo del proyecto es lo que espera lograr mediante la realización de las acciones previamente planificadas. Un objetivo constituye la principal referencia y es coherente con el plan de acción. Después de determinar las necesidades a las que se debe responder, debe determinar los objetivos de la operación. Este proceso implica preguntarse qué quiere lograr para poder dar respuestas específicas.

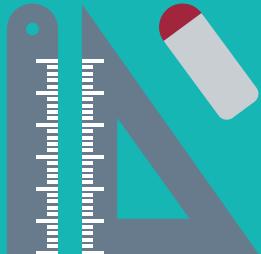
DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

GESTIÓN DE PROYECTOS



Es muy importante que los objetivos sean:

- CLAROS
- CONCRETOS
- REALISTAS
- PERTINENTES
- EVALUABLES



6

EVALUACIÓN

EVALUAR, VALORAR, CONCLUIR, ESTABLECER...

5

SÍNTESIS

SINTETIZAR, CREAR, DESARROLLAR, PREPARAR, INTEGRAR...

4

ANÁLISIS

ANALIZAR, SEPARAR, CONTRASTAR, CATEGORIZAR...

3

APLICACIÓN

APLICAR, COMPLETAR, MOSTRAR, DEMOSTRAR...

NIVELES DE APRENDIZAJE

Taxonomía de Bloom

2

COMPRENSIÓN

DESCRIBIR, INTERPRETAR, EXPLICAR, COMPARAR....

1

CONOCIMIENTO

DEFINIR, IDENTIFICAR, RECOGER, EXAMINAR...



PARA DEFINIR OBJETIVOS INTENTA RESPONDER A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

¿QUÉ SE QUIERE HACER?

¿Qué cambios se desean lograr frente a la situación-problema sobre la que se va a actuar o a la necesidad que se quiere cubrir?

¿A dónde se quiere llegar, qué propósitos se desean alcanzar dentro de un límite de tiempo?

O lo que es lo mismo:
¿Cuál es la situación u objetivo al que **se desea llegar**?

7



OBJETIVOS SMART

El concepto de "SMART" (Inteligente) es un acrónimo en inglés. Es muy utilizado en todos los ámbitos de la vida por sus características eficientes y objetivas. También ha demostrado ser un recurso muy práctico. Sin duda, es un recurso útil en cualquier campo. Aunque este concepto no se refiere completamente a los objetos "inteligentes", cuando se desea iniciar un proyecto o una nueva estrategia, a menudo definir objetivos puede ser el proceso más difícil. Esta técnica simple pero poderosa puede ayudar a realizar esta tarea.

OBJETIVOS SMART

GESTIÓN DE PROYECTOS

LA EVALUACIÓN SMART PERMITE ESTABLECER PUNTOS DE REFERENCIA ALCANZABLES



SPECIFIC
ESPECÍFICO

MEASURABLE
MEDIBLE

ACHIEVABLE
FACTIBLE

REALISTIC
REALISTA

TIME-BOUND
LÍMITE DE TIEMPO

8



LISTA DE CONTROL

Esta herramienta está diseñada para facilitar la preparación y se utiliza como guía para comprobar si se están desarrollando distintas etapas del proyecto. Sin embargo, la lista de verificación debe entenderse como una herramienta flexible y específica, lo que significa que no es necesario desarrollar todos los pasos recomendados en todos los casos.

LISTA DE CONTROL

PARA GESTIÓN DE PROYECTOS



- ¿Se ha identificado la necesidad?
- ¿Es necesario priorizar?
- ¿Se ha delimitado o descrito la necesidad?
- ¿Se ha analizado la información relacionada al proyecto?
- ¿Se ha valorado la viabilidad técnica y económica?
- ¿Se ha descrito y justificado?
- ¿Se han establecido los objetivos del proyecto?
- ¿Se ha realizado el análisis de riesgos?
- ¿Se han definido las actividades y tareas?

- ¿Se han definido los recursos necesarios?
- ¿Se ha calculado el coste económico del proyecto?
- ¿Se ha planificado el seguimiento y la evaluación?
- ¿Se ha definido el modelo de gestión del proyecto?

- ¿Se está ejecutando el plan de seguimiento del proyecto?
- ¿Se están cumpliendo los objetivos previstos?
- ¿Se están utilizando adecuadamente los recursos disponibles?
- ¿Se ha realizado la valoración final del proyecto?
- ¿Se ha realizado la justificación económica del proyectos?
- ¿Se ha organizado y archivado la documentación del proyecto?
- ¿Se ha elaborado el informe final?



9



GESTOR(A) DE PROYECTOS

La elección del líder o gerente del proyecto es un punto básico del éxito del proyecto. Por tanto, es importante conocer las funciones que debe realizar el líder, así como una serie de habilidades básicas o competencias que debe poseer el jefe de proyecto.

GESTOR(A) DE PROYECTOS

COMPETENCIAS Y FUNCIONES



FUNCIONES

- Colaborar en la definición de objetivos.
- Planificar el proyecto.
- Dirigir y coordinar los recursos asignados (humanos y materiales, funcionarios públicos, líderes comunitarios, ciudadanía, etc.).
- Controlar los agentes externos: cliente, proveedores, etc.
- Realizar el seguimiento del proyecto.
- A su nivel, tomar decisiones para la consecución de los objetivos del proyecto.
- Informar sobre el estado del proyecto, sus progresos, logros, problemas y soluciones.



COMPETENCIAS

- A) gestión organizativa y de planificación
- B) comunicación
- C) negociación
- D) resolución de problemas
- E) visión sistémica
- F) toma de decisiones
- G) técnicamente preparado
- H) satisfacción del cliente
- I) orientación hacia la acción
- J) delegar responsabilidad y autoridad



¿CÓMO INNOVAR?

La innovación es transformar ideas en valor. Se desarrollan y aplican nuevas ideas con el fin de obtener los resultados deseados para las personas, en un entorno cambiante la innovación se convierte en la base de la competitividad, y la innovación puede generar e implementar ideas de proyectos a través de la creatividad.

¿CÓMO INNOVAR?

GESTIÓN DE PROYECTOS



11



MODELO TUCKMAN

Bruce Tuckman creó un modelo de las diferentes etapas que atraviesan los equipos de trabajo y su relación con el líder hasta convertirse en equipos de alto rendimiento. Su teoría está plasmada en su tesis "Developmental sequence in small groups", que surge de su investigación y observación del comportamiento grupal en diferentes entornos.

MODELO TUCKMAN

PARA DESARROLLO DE EQUIPOS



12



ANÁLISIS DE RIESGOS

Todo proyecto enfrenta una serie de riesgos, que podemos definir como la posibilidad de pérdida, daño, desventaja o destrucción. Bajo esta premisa, es necesario analizar estos riesgos para formular estrategias anticipatorias y prepararse para tomar medidas para minimizar el impacto de estos riesgos.

ANÁLISIS DE RIESGOS

GESTIÓN DE PROYECTOS





13



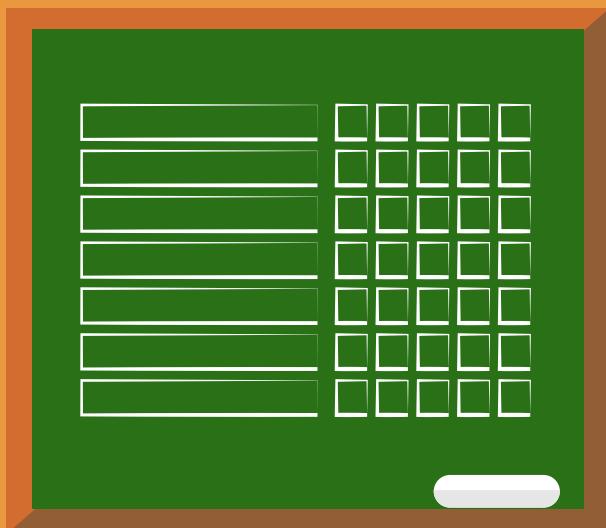
DIAGRAMAS DE GANTT

No cabe duda de que es el tipo gráfico más utilizado en la gestión y planificación de proyectos.

Es muy útil indicar el cronograma del proyecto y realizar un seguimiento posterior. Permite ver rápidamente cuándo deben comenzar y terminar las actividades, qué actividades deben ejecutarse y qué actividades se han completado.

DIAGRAMAS DE GANTT

GESTIÓN DE PROYECTOS



NECESITAS:

- Actividades del proyecto.
- La duración de cada actividad.
- La relación entre las distintas actividades.

TIPOS DE ACTIVIDADES

- Tareas operativas
- Tareas paraguas*
- Repetitivas
- Hitos



* Son tareas resumen, representan una fase y engloban otras tareas, pueden ser una categoría de actividades.

VENTAJAS



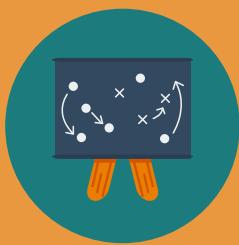
VISUALIZA LA PLANIFICACIÓN



MUESTRA PLAZOS DE ENTREGA



MUESTRA LA SECUENCIA DE TAREAS



ENSEÑA LA DEPENDENCIA MUTUA



VISUALIZA MARGEN PARA RIESGOS



MUESTRA AVANCES DEL TRABAJO



14



CÁLCULO DE TIEMPO

El objetivo del proyecto es lo que espera lograr mediante la realización de las acciones previamente planificadas. Un objetivo constituye la principal referencia y es coherente con el plan de acción. Después de determinar las necesidades a las que se debe responder, debe determinar los objetivos de la operación. Este proceso implica preguntarse qué quiere lograr para poder dar respuestas específicas.

CÁLCULO DE TIEMPO

GESTIÓN DE PROYECTOS



NECESITAS:

- Conocer el tiempo que se considere que más veces se presenta en la actividad.
- El tiempo optimista.
- El tiempo pesimista.

TIEMPO ESPERADO

RECUERDA USAR LAS MISMAS UNIDADES DE TIEMPO

TIEMPO OPTIMISTA:

Se usa el mejor tiempo para realizar una tarea, es el mejor de los casos.



TIEMPO MODA:

Es el tiempo más común, en el que se completa una tarea.



TIEMPO PESIMISTA:

En el peor de los casos, este es el tiempo que se ha observado o se calcula que puede completarse en un escenario con atrasos.



TIEMPO
OPTIMISTA

+

4x (TIEMPO
MODA)

+

TIEMPO
PESIMISTA

6



15



IDEAS PARA PRESUPUESTO

Si las etapas anteriores se han desarrollado bien, el presupuesto del proyecto es relativamente sencillo. Es decir, si se cuenta con las actividades y los recursos necesarios para cada actividad definidos la labor es solo asignar un valor financiero. En este caso, se proporcionará un costo por cada actividad, y la suma de los costos de todas las actividades se convertirá en el costo total del proyecto.

IDEAS PARA PRESUPUESTO DE UN PROYECTO SOCIAL

GESTIÓN DE PROYECTOS

EN SINTONÍA

El total del presupuesto debe estar en sintonía con las expectativas de quienes tienen que aprobarlo.

BORRADOR

Hacer un primer borrador donde se recojan todos los costos relevantes. No hace falta entrar en detalle.

CATEGORÍAS

Identificar las categorías de costos. Todos los gastos que queden sin identificar pueden causar pérdidas de financiación de costos directos.



NO AL ALZA

No cometer el error de hacer los cálculos al alza para prevenir situaciones desfavorables.

REALISTA

Finalizar el proyecto con el presupuesto calculado tiene que ser posible.

16



CONTROL

Si el seguimiento o control se realiza de forma desordenada, existe el riesgo de que no se pueda controlar a tiempo, por lo que no se controlarán determinadas actividades o parámetros del proyecto. Para evitar esta situación, lo mejor es establecer un programa de control, estas preguntas sirven de guía para gestionar esta actividad.

CONTROL

PARA GESTIÓN DE PROYECTOS

EL CONTROL DEBE DAR RESPUESTA A ESTAS PREGUNTAS:



¿A QUIÉN
DEBE
CONTROLAR?

1

¿QUÉ
CONTROLA?

2

¿CÓMO
CONTROLAR?

3

¿A QUIÉN
DEBE
COMUNICARLO?

4

¿QUÉ DEBE
COMUNICAR?

5

¿CUÁNDΟ Y
CON QUÉ
PERIODICIDAD?

6



METODOLOGÍA ÁGIL

Si las etapas anteriores se han desarrollado bien, el presupuesto del proyecto es relativamente sencillo. Es decir, si se cuenta con las actividades y los recursos necesarios para cada actividad definidos la labor es solo asignar un valor financiero. En este caso, se proporcionará un costo por cada actividad, y la suma de los costos de todas las actividades se convertirá en el costo total del proyecto.

METODOLOGÍA ÁGIL

GESTIÓN DE PROYECTOS

PROCESO

PLANTEAMIENTO



ITERACIÓN



PRODUCTO



PRIORIZACIÓN

¿CUÁNDO USAR UNA METODOLOGÍA ÁGIL?

En el caso que:

- La solución técnica sea desconocida.
- Los requerimientos sean muy cambiantes o dinámicos.
- El sistema no sea crítico y se puede experimentar.
- El equipo de trabajo sea maduro es decir hayan trabajado con anterioridad juntos y con buenos resultados.
- El usuario final, beneficiario o cliente cuenta con disponibilidad para involucrarse y dar retroalimentación.

MANIFIESTO

INDIVIDUOS E INTERACCIÓN



FUNCIONALIDAD



COLABORACIÓN CON EL CLIENTE, USUARIO O BENEFICIARIO



RESPUESTA ANTE EL CAMBIO



PROCESOS Y HERRAMIENTAS

DOCUMENTACIÓN EXTENSIVA

SOBRE NEGOCIACIÓN CONTRACTUAL

SEGUIR UN PLAN



18

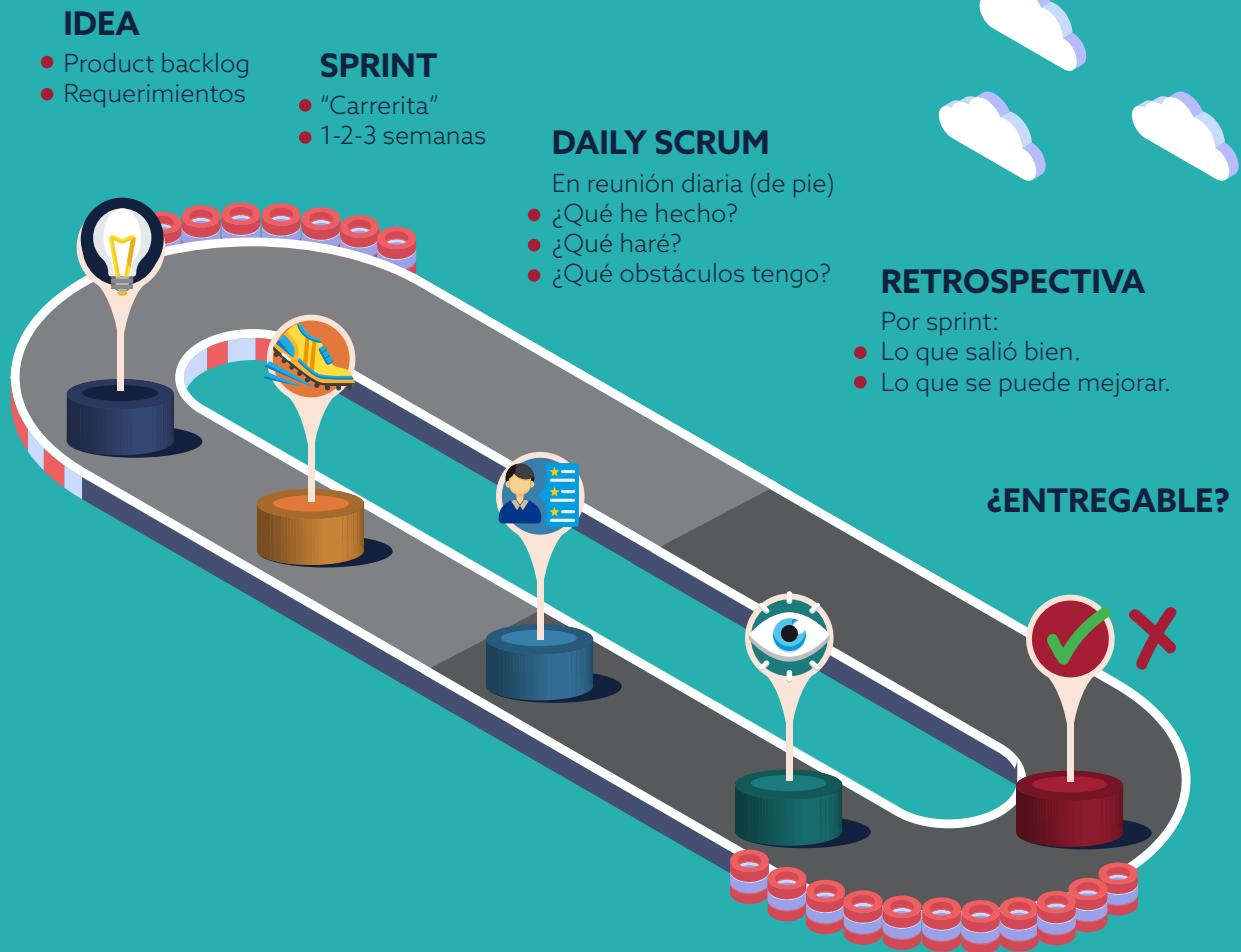
SCRUM

Entre las características del método Scrum, se enfatiza que este es un desarrollo incremental, no un plan clásico para el desarrollo completo de productos o servicios, el cronograma de actividades del proyecto, es dividido en pequeños bloques o Sprints, con el propósito de revisar y mejorar la etapa anterior. Este término proviene del mundo del rugby.

El rugby es un deporte en equipo que tiene como objetivo llevar la pelota hasta la línea del contrario o hacerla pasar entre los dos postes y el travesaño.

SCRUM

GESTIÓN DE PROYECTOS



ROLES





MURO KANBAN

El tablero kanban es una herramienta para dibujar y visualizar el flujo de trabajo, en resumen, cada tablero kanban se divide en tres partes básicas, que muestran respectivamente el estado de la tarea: 1) ejecución, 2) procesamiento y 3) finalización. Para mapear el proceso con más detalle, puede crear las subsecciones necesarias para maximizar la visualización del flujo de trabajo como se muestra en la infografía.

MURO KANBAN

GESTIÓN DE PROYECTOS

看板





20

KAIZEN

La palabra Kaizen se deriva de la contracción de dos términos japoneses:

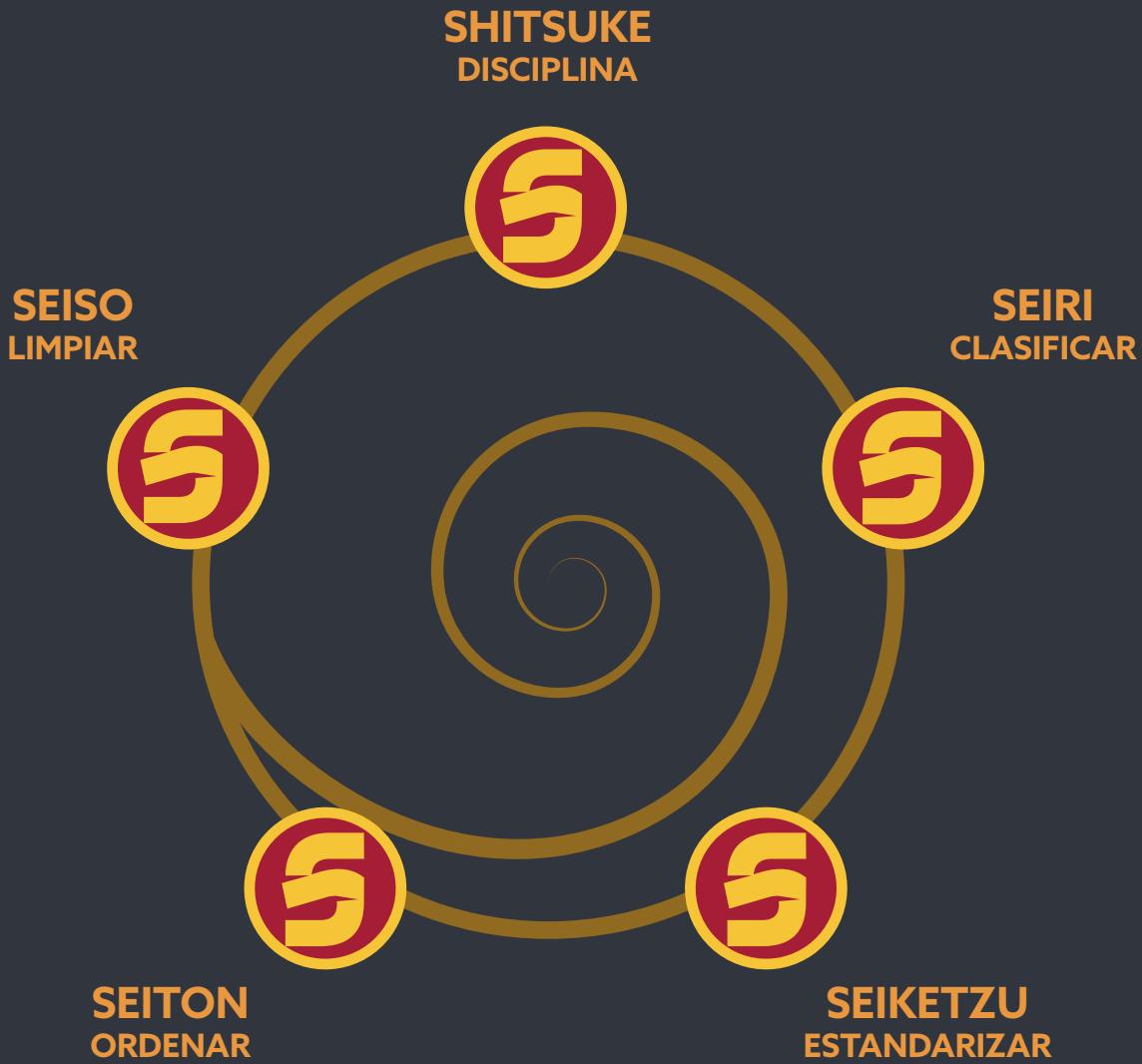
- **Kai: cambio**
- **Zen: mejor**

Este es un proceso de desarrollo continuo basado en pequeñas mejoras que se repiten todos los días. Incluye un enfoque diario en eliminar problemas y optimizar el flujo de trabajo.

20

KAIZEN

LAS 5 Ss DE LA MEJORA CONTINUA



PRINCIPIOS EN KAIZEN

改善

- Pequeños cambios o mejoras graduales
- Orientada a todas las personas
- Todo es mejorable
- Información compartida
- Uso de la tecnología existente



21



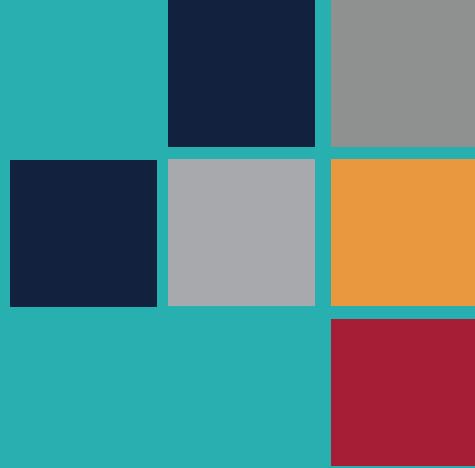
ELEVATOR PITCH

También conocido como "discurso del ascensor", es una presentación rápida o exprés, generalmente utilizada para presentar planes empresariales o de iniciativas dentro del tiempo invertido en el viaje de un ascensor (normalmente entre 30 segundos y 1 minuto). Por tanto, su nombre es "discurso de ascensor o elevador". El propósito es definir, distinguir y atraer la atención de los interlocutores para concertar futuras entrevistas o reuniones.

ELEVATOR PITCH

TIPS Y CONSEJOS





RECOMENDACIONES

Usar una o la combinación de las metodologías presentadas puede ser un reto, cambiar la forma de trabajar en las organizaciones no siempre es sencillo, también hay muchas limitantes sobre todo cuando se llevan a cabo proyectos sociales o de beneficio común, para los cuales los recursos de todo tipo son especialmente escasos, así que es importante tener claros los beneficios tangibles de una buena gestión de proyectos en varios aspectos:

- Es más fácil comprender en un momento dado el estado del proyecto.
- Hay una mayor participación de los grupos de interés.
- El proyecto y su resultado estarán más en línea con la estrategia de la organización.
- El equipo de trabajo está más acorde con los objetivos del proyecto.
- Algunos estudios estiman que los proyectos completados dentro del plazo previsto pueden aumentar hasta en un 30%.
- Se estima que más del 20% de los proyectos estarán dentro del presupuesto.
- Más del 20% de los proyectos han alcanzado los objetivos esperados.

No es difícil concluir que estos aspectos redundan en una mejor rendición de cuentas, transparencia, participación, eficiencia y eficacia, elementos clave para una buena gobernanza, ya sea dentro de una institución pública, una organización social o un gobierno local.

