

LOS PROYECTOS

Trabajar por proyectos	Qué es un proyecto	Qué fases tiene	Adecuación y diseño de los proyectos
	<p style="text-align: center;">Analizar</p> <p style="text-align: center;">¿Qué proyectos tiene la entidad?</p> <p style="text-align: center;">¿Son coherentes con la misión, los principios y valores?</p> <p style="text-align: center;">¿Son coherentes con las condiciones del entorno?</p> <p style="text-align: center;">¿Cumplen todas las fases?</p> <p style="text-align: center;">¿Cumplen todos los requisitos?</p> <p style="text-align: center;">¿Se deben actualizar o completar los contenidos de los actuales proyectos?</p> <p style="text-align: center;">¿Se deben de reorganizar de otra forma, hay que suprimir alguno, incorporar otros?</p> <p style="text-align: center;">Diseñar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir el proyecto: qué servicios y qué usuarios • Establecer los objetivos, las actividades, las normas y los contenidos. • Decidir qué profesionales, a qué precio-coste, qué necesidades de lugar, espacios... • Cómo se va a comunicar. • Elaborar los presupuestos de ingresos y gastos. Preparar la imputación de costes y diseñar las fuentes de financiación. • Establecer el método de evolución, qué sistema de control, con qué sistema de información. <p style="text-align: center;">Para cada Proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrastar si cumple los requisitos de cada fase. • Sistematizar la información y un modelo común para cada proyecto. 		

Trabajar por proyectos

El trabajo por proyectos es una forma de organización que permite sacar el máximo provecho a los recursos de la entidad y saber qué objetivos y resultados se están consiguiendo; es por tanto, un buen método para extraer conclusiones y para mejorar.

En **Los proyectos** se desarrollan los elementos comunes a la gestión de proyectos, además de remarcar algunos puntos que frecuentemente quedan como secundarios sin serlo, especialmente:

- los criterios que deben tenerse en cuenta, con carácter previo, para priorizar un determinado proyecto y no otro en una entidad que ya ha definido sus servicios y usuarios,
- la importancia de disponer de procedimientos profesionales de actuación a la hora de realizar las actividades fijadas en el proyecto.

¿Qué es un proyecto?

“Una empresa única, no repetitiva y temporal que implica la coordinación de elementos humanos, técnicos, administrativos y financieros hacia el logro de una meta específica, esto dentro de un marco de tiempo y con una cantidad determinada de recursos¹”.

“El conjunto de actividades planificadas, ejecutadas y supervisadas que, con recursos finitos y en un determinado periodo de tiempo, tiene por objetivo crear un producto o prestar un servicio único²”.

De entre las muchas definiciones de proyectos que hay, en estas se establecen las cuatro características que requiere un proyecto:

- Objetivos
- Tiempo definido
- Recursos
- Carácter único

Objetivos

Un proyecto se realiza para conseguir unos objetivos. Estos deben ser tangibles y, en la mayoría de los casos, con posibilidad de ser cuantificados. Los objetivos no pueden ser ni una idea, ni un propósito, ni en el caso de la planificación estratégica, la propia misión, las líneas estratégicas o los valores de la entidad o institución.

Tiempo definido

Todo proyecto debe tener un tiempo definido para su realización, los proyectos no son tareas continuas en el tiempo. En la planificación del proyecto debe constar la fecha en que comienza su ejecución y la fecha de finalización. Entre estas dos fechas pueden señalarse otras intermedias en las que, mediante un proceso de evaluación, se pueden reajustar los contenidos.

Por ejemplo, una entidad puede planificar un proyecto de “Atención a transeúntes” para un periodo de cuatro años y establecer que cada año en el mes de diciembre se realizará una evaluación y se ajustará su contenido para el siguiente año.

¹ Inés Mendoza, <http://www.ictnet.es/novedades/articulos/144.htm>

² Domingo Ajenjo, D. Dirección y gestión de proyectos, RA-MA, Madrid, 2000

Recursos

Deben establecerse los recursos necesarios para conseguir los objetivos que se han fijado en el proyecto. Es necesario conocer y relacionar todos los distintos tipos de recursos implicados -humanos, técnicos, económicos...- tanto su cualificación como su cuantía.

Por ejemplo:

- el número de profesionales (contratados y voluntarios)
 - su cualificación,
 - el tiempo que deben destinar al proyecto;
- los inmuebles:
 - sus características,
 - el tiempo de uso;
- los materiales
- ...

Estos recursos deben traducirse en un presupuesto donde se refleje el gasto que se va a producir en personal, en uso de inmuebles, en adquisición de materiales o de equipamientos...

Carácter único

Cada proyecto es único en sí mismo, en el sentido de que representa **una interrelación** entre objetivos a conseguir, recursos necesarios para conseguirlos y tiempo que se estima.

Por lo tanto, un proyecto tiene un carácter específico: hay que hacerlo cada vez. No sirve copiar otro similar o con los mismos objetivos y es imposible repetirlo ya que cuando se realice uno nuevo, aunque esté destinado a obtener los mismos objetivos y con usuarios semejantes, el tiempo, los recursos, la cuantificación de los objetivos serán distintos.

Por ejemplo, una entidad puede tener un proyecto de integración de mujeres en el mercado laboral, ese proyecto tiene buenos resultados y se mantiene durante varios años, pero:

- los usuarios son revisados año a año para asegurar que los perfiles a los que se dirige siguen siendo adecuados,

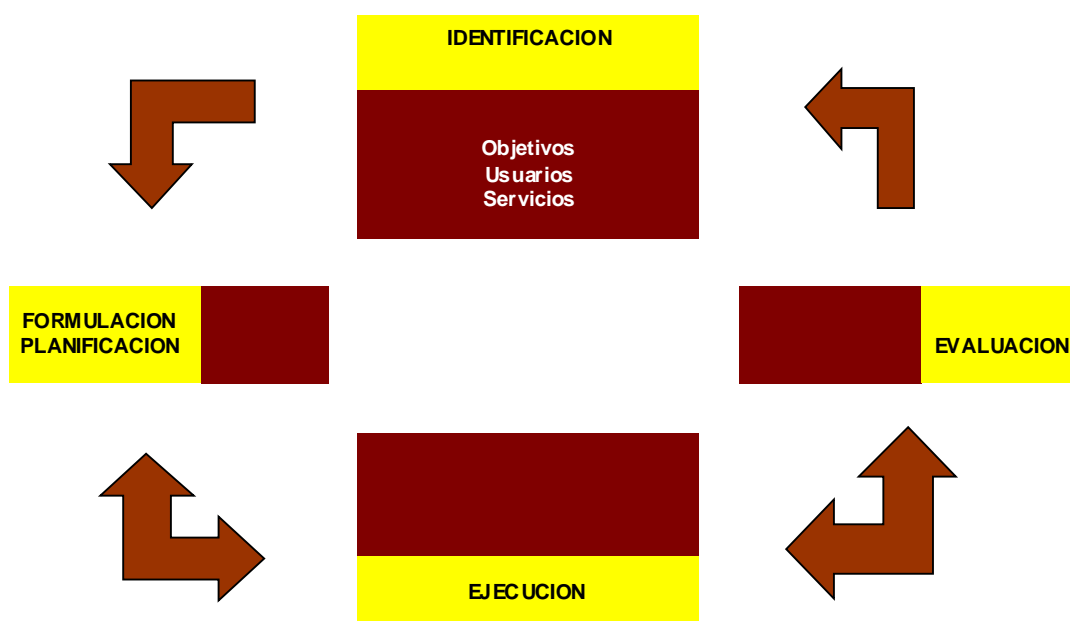
- también se revisa que las personas seleccionadas se ajustan,
- puede que un año se añada un servicio, por ejemplo, un año las mujeres seleccionadas necesitan mayor número de horas de habilidades laborales; otro año es necesario añadir clases de español
- ...

Todos estos aspectos hacen que el proyecto aún “siendo el mismo”, sea “único” se actualice, se revise y ajuste cada vez que se lleva a la práctica, cada vez que se ejecuta.

Fases de un proyecto

Suelen establecerse cuatro grandes fases:

1. La **identificación** de los **objetivos del proyecto**, los **usuarios** a los que se dirigirá y los **servicios** que agrupará el proyecto.
2. Fase de **planificación** del proyecto: incluye todos los aspectos necesarios que tendrán que considerarse para llevar a cabo el proyecto.
3. **Ejecución** del proyecto.
4. **Evaluación**.



FASE PRIMERA: Identificación de los objetivos, servicios y usuarios

Justifica la realización del proyecto, es decir, su coherencia con la misión, las líneas estratégicas y los objetivos de la entidad, los servicios que ha decidido ofertar y los usuarios potenciales que ha definido.

- **Objetivos del proyecto**

Para garantizar la coherencia con los elementos estratégicos todos los proyectos que haga la entidad, cada uno de ellos, debe **contribuir a alcanzar** uno o varios de **los objetivos estratégicos**.

Por ejemplo, una entidad tiene los siguientes procesos estratégicos:

Misión	Relacionada con la integración de personas en riesgo de exclusión
Líneas estratégicas: una de ellas	Favorecer la integración de jóvenes con conductas disociales
Uno de los objetivos	Integrar 20 jóvenes - Obviamente, sería necesario concretar qué se considera integrar; por ejemplo: que la persona disponga de una titulación académica, un trabajo estable al menos durante seis meses, una vivienda en régimen de alquiler y no cometer ningún delito en 2 años.

La entidad decide realizar un proyecto de *Integración de Jóvenes en riesgo de exclusión*. En este caso, el objetivo principal del proyecto será el objetivo ya definido como estratégico, es decir, integrar 20 jóvenes en el periodo que se haya estimado.

Este objetivo, que es el principal del proyecto, puede acompañarse de otros objetivos secundarios que facilitan conseguir el principal. Por ejemplo, siguiendo la definición establecida de *integrar*: conseguir que 30 jóvenes tengan una titulación oficial, conseguir que 20 dispongan de un trabajo durante seis meses, que 30 dispongan de una vivienda y que 70 no hayan delinquido en 24 meses.

El objetivo final, la integración definida como titulación + empleo + vivienda + no delinquir, la alcanzan las 20 personas establecidas. Además, un número añadido alcanza alguno de los objetivos secundarios. Por tanto, los objetivos del proyecto serían:

Objetivo estratégico
• Insertar 20 jóvenes en riesgo de exclusión
Objetivo 1
• Que 30 jóvenes tengan una titulación oficial
Objetivo 2
• Que 20 dispongan de un trabajo durante seis meses
Objetivo 3
• Que 30 dispongan de una vivienda
Objetivo 4
• Que 70 no hayan delinquido en 24 meses

• Usuarios

Se trata de decidir a qué usuarios, de los que la entidad ha estimado como potenciales, se dirige el proyecto y a qué número de ellos se puede llegar a incluir en el mismo.

Si se supone, siguiendo el ejemplo, que la entidad había fijado los siguientes usuarios potenciales:

Grupo	Usuarios Potenciales	Cobertura
Hombres jóvenes en riesgo de exclusión (18/30 años)	400	200
Mujeres jóvenes en riesgo de exclusión (18/30 años)	300	300
Personas paradas de larga duración	500	100
Inmigrantes sin papeles	300	250
Amas de casa sin titulación académica	500	50

Para este proyecto se seleccionaran y captarán usuarios de entre los jóvenes en riesgo de exclusión (hombres 400 + mujeres 300) que, además, tengan conductas disociales. Para conseguir el objetivo de insertar 20 jóvenes, se decide realizar el proyecto con 100 (70 hombres y 30 mujeres).

Por lo tanto, los usuarios del proyecto serán:

Grupo	Cobertura
Hombres jóvenes en riesgo de exclusión (18/30 años)	70
Mujeres jóvenes en riesgo de exclusión (18/30 años)	30
Total	100

Con esta decisión, la entidad conscientemente ha optado por:

- Hacer un grupo especial para jóvenes (hombres y mujeres) en riesgo de exclusión que, además, tienen conductas disociales.
- No incluir a amas de casa sin titulación académica aunque reúnan la característica de tener conductas disociales.
- Contribuir a través de este proyecto a alcanzar la cobertura de los grupos fijados por la entidad en sus decisiones estratégicas: 70 de los 400 hombres jóvenes en riesgo de exclusión y 30 de las 300 mujeres jóvenes en riesgo de exclusión.

- **Servicios**

Por último, en la fase primera, se habrá de decidir qué servicios se incluyen y se ofertan en el proyecto, indicando, según la definición previa de servicios, el nombre del mismo y los criterios de calidad y de resultados.

Siguiendo el ejemplo, unos posibles servicios serían los siguientes:

Servicio 1: Formación previa para el ingreso en centro educativo oficial
Criterios e indicadores de calidad
Criterios e indicadores de resultados
Servicio 2: Formación prelaboral
Criterios e indicadores de calidad
Criterios e indicadores de resultados
Servicio 3: Seguimiento y apoyo a personas que cursen formación académica
Criterios e indicadores de calidad
Criterios e indicadores de resultados
Servicio 4: Gestión de alquiler de vivienda para personas en riesgo de exclusión
Criterios e indicadores de calidad
Criterios e indicadores de resultados
Servicio 5: Psicoterapia grupal
Criterios e indicadores de calidad
Criterios e indicadores de resultados

- **Tiempo**

En esta fase, se consignará también el tiempo de duración del proyecto y de cada una de sus fases.

FASE SEGUNDA: Planificación del proyecto

En esta fase se trata de diseñar y planificar las actividades necesarias para conseguir los objetivos definidos en la fase anterior. Inicialmente se realizará el listado de actividades, por ejemplo, para el ejemplo anterior algunas pueden ser las siguientes:

Listado de Actividades
1. Formación de los profesionales y voluntarios que van a intervenir en el proyecto
2. Curso para la adquisición de conocimientos requeridos para ingreso en centros oficiales
3. Curso de capacitación prelaboral
4. Entrevistas con propietarios de viviendas desocupadas
5. Captación de empresas colaboradoras
6. Otras

La **planificación de cada una de las actividades** incluirá las siguientes decisiones:

- **Normas profesionales:**

- Quién realiza la actividad, cuantas personas son necesarias, capacitación que deben reunir.
- De la población incluida en el programa, qué tipo de usuarios y cuántos se van a incluir.
- Cuántas veces se va a realizar la actividad en el tiempo que dura el proyecto.
- Dónde se tiene que realizar.
- Qué materiales o equipamientos son necesarios.
- Cómo se tiene que realizar: procedimientos.

- **Recursos y presupuestos necesarios**

Para cada actividad se valorará el número de recursos necesarios en virtud de las normas profesionales fijadas y las veces que se vayan a realizar. Estos recursos se especificaran en unidades y gasto. Por ejemplo:

- 3 psicólogos durante 40h x 3 veces x 30 euros/h;
- mantenimiento de 4 aulas 40horas x 4 veces x 5euros/h...

- **Procedimientos**

Responden a la pregunta de *cómo se tiene que realizar la actividad* por parte de los profesionales, contratados y/o voluntarios.

En muchas ocasiones, el contenido, la forma o manera, en que se hace la actividad se dejan en manos de cada una de las personas que intervienen en el proyecto; esto hace que no se asegure la homogeneidad entre quienes desarrollan las actividades, la calidad o su adecuación a los objetivos y valores de la entidad.

Los procedimientos deben:

- Ser breves y poco extensos, pero claros y suficientes.
- Comprender la totalidad de la actividad
- Hacer referencia a los documentos técnicos que deben utilizarse o establecerse como de referencia.
- Incluir también, en su caso, las fichas, registros, impresos, aplicaciones informáticas... que se van a utilizar.
- Permitir que todas las personas que desarrollen la actividad, incluso aquellos que se incorporen de nuevo a la entidad, tras su lectura y la explicación necesaria, la desarrollen con los mismos criterios, contenidos, métodos de trabajo, sistema de información, valores...

FASE TERCERA: Ejecución del proyecto

Es la puesta en práctica de lo planteado en la fase de planificación. Comprende tres tareas esenciales:

- La gestión y ejecución de las actividades y tareas previstas.
- El seguimiento periódico de éstas.
- El control en la ejecución del presupuesto.

Si la formulación y la identificación de las actividades ha sido bien realizada en la fase de planificación, la fase de ejecución del proyecto *viene dada*, ya que se puede decir que *sólo* se trata de cumplir con lo previsto.

En la fase de ejecución del proyecto:

- Se ha de *asegurar la financiación del proyecto*.

- Se han de adaptar los planes preconcebidos a las prácticas sobre el terreno
- Se han de supervisar las relaciones con otras entidades y personas inmersas en las actividades prediseñadas.

Todo esto, se hace desde los datos concretos que aporta la ejecución. Por eso es conveniente elaborar *informes de desarrollo* del proyecto -también llamados *informes de seguimiento, memorias parciales del proyecto...*- en los que se pueden incluir evaluaciones parciales o diagnósticos de evaluación del proyecto que permiten reorientar o adaptar los planes a las demandas que se producen con la ejecución de las previsiones.

FASE CUARTA: Evaluación del proyecto

Se realiza una vez concluido el proyecto. Se ha de evaluar:

- Si se han cumplido los objetivos; es decir, la eficacia.
- La relación entre costes y objetivos, entre costes y resultados; por tanto, evaluación de la eficiencia.
- La efectividad, es decir, si se han conseguido los resultados finales del proyecto.
- El resultado final de la ejecución en tiempo y en forma de lo presupuestado.

Adecuación y diseño de los proyectos

Una vez que la entidad ha establecido los procesos estratégicos (misión, líneas, valores, objetivos) los usuarios potenciales y su cartera de servicios, es el momento de decidir sobre los proyectos. Para esto, es necesario establecer claramente las responsabilidades, elegir los directores de proyectos y establecer su seguimiento.

¿Cómo se decide que proyectos se van a desarrollar? ¿Con qué criterios?

Es la dirección de la entidad la que tiene que definir qué proyectos se van a realizar como desarrollo de los objetivos estratégicos de la entidad. Para ello la dirección debe valorar la forma más adecuada de agrupar los usuarios potenciales y la cartera de servicios con los siguientes criterios:

- **Sinergia de los servicios:** se tenderá a incluir en un mismo proyecto aquellos servicios que estén interrelacionados y cuya oferta conjunta favorezca la consecución de sus resultados.
- **Sinergia de usuarios:** se tenderá a incluir en un mismo proyecto a aquellos usuarios potenciales que reúnan características similares respecto a una agrupación de servicios y no dificulten en su unión la consecución de resultados.
- **Criterios de optimización de recursos:** se valorará la capacidad potencial de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto, valorándose si se pueden incluir servicios o usuarios inicialmente no previstos en un proyecto para optimizar el rendimiento de los recursos.
- **Criterios de volumen y participación:** se valorará si el proyecto puede gestionarse o controlarse por el número de recursos y trabajo que requiere, así como si el número de proyectos es el correcto para distribuir responsabilidades y vertebrar la entidad de forma que se facilite la participación de todas las personas y su identificación con la entidad

Con estos criterios la dirección de la entidad tendrá la responsabilidad de:

- Decidir qué proyectos se van a realizar.
- Diseñar la Fase Primera de cada uno de ellos.
- Nombrar un responsable para cada proyecto.

La dirección de la entidad comunicará formalmente al responsable de cada proyecto su nombramiento y los aspectos recogidos en la fase primera que debe respetar.

- **Responsable del proyecto**

El responsable o director del proyecto deberá completar el diseño que le ha entregado la dirección elaborando las siguientes tareas:

- **Completar los objetivos del proyecto**

En el caso del ejemplo que se ha seguido serían los expresados en la tabla siguiente

Objetivo 1
Que 300 jóvenes tengan una titulación oficial
Objetivo 2
Que 400 dispongan de un trabajo durante seis meses
Objetivo 3
Que 300 dispongan de una vivienda
Objetivo 4
Que 700 no hayan delinquido en 24 meses

- Diseñar la fase de planificación: Decidiendo las actividades y las normas y procedimientos que la regula
- Diseñar el presupuesto definitivo de ingresos y gastos
- Diseñar el sistema de evaluación y la periodicidad y contenidos de los informes de seguimiento.

Para elaborar estas tareas el responsable del proyecto deberá tener un gran nivel de autonomía y el respaldo de la dirección de la entidad

- **Autorización del proyecto**

El responsable del proyecto presentará su propuesta a la dirección de la entidad y tras su análisis autorizará la fase de ejecución o propondrá los cambios necesarios.

El conjunto de proyectos decidido por la dirección de la entidad constituye el plan de trabajo durante el periodo que e haya planteado, este plan operativo o de trabajo en su conjunto debe cumplir los siguientes requisitos:

- Desarrolla todas las líneas estratégicas.
- Permite alcanzar todos los objetivos estratégicos.
- Desarrolla todos lo servicios.

La suma de los usuarios de todos los proyectos es la población real que la entidad había decidido.

Información para el responsable del proyecto

PROYECTO	
Inserción de jóvenes en riesgo de exclusión con conductas disociales	
Misión	Relacionada con la integración de personas en riesgo
Una de las líneas estratégicas	Favorecer la integración de jóvenes con conductas disociales
Objetivo estratégico	Integrar 200 jóvenes
Usuarios	Cobertura
Hombres jóvenes en riesgo de exclusión (18/30 años)	1500
Mujeres jóvenes en riesgo de exclusión (18/30 años)	500
Servicios	
Servicio 1: Formación previa para el ingreso en centro educativo oficial	
Criterios e indicadores de calidad	
Criterios e indicadores de resultados	
Servicio 2: Formación prelaboral	
Criterios e indicadores de calidad	
Criterios e indicadores de resultados	
Servicio 3: Seguimiento y apoyo a personas que cursen formación académica	
Criterios e indicadores de calidad	
Criterios e indicadores de resultados	
Servicio 4: Gestión de alquiler de vivienda para personas en riesgo de exclusión	
Criterios e indicadores de calidad	
Criterios e indicadores de resultados	
Servicio 5: Psicoterapia grupal	
Criterios e indicadores de calidad	
Criterios e indicadores de resultados	
Tiempo	
Fecha de comienzo - Fecha de finalización	
Presupuesto indicativo de gastos	
Personal	
Suministros y Materiales	
Equipamiento	

Resumen de Proyectos y relación con los procesos estratégicos, servicios y usuarios decididos por la entidad

Proyecto	Línea estratégica	Servicios	Objetivos	Usuarios				
				Hombres jóvenes en riesgo de exclusión (18/30 años)	Mujeres jóvenes en riesgo de exclusión (18/30 años)	Parados de larga duración	Inmigrantes sin papeles	Amas de casa sin titulación académica
1. Inserción de jóvenes en riesgo de exclusión con conductas disociales	Favorecer la integración de jóvenes con riesgo de exclusión	1, 2, 3, 4 y 5	Integrar 200 jóvenes	1500	500			
2.								
3.								
4...								
TOTALES Número de proyectos	Deben reflejarse todas la líneas (1)	Deben estar todos (1)	Deben estar todos (2)	2000 (3)	3000 (3)	1000 (3)	2500 (3)	500 (3)

- (1) Cada uno de los proyectos puede desarrollar más de una línea estratégica y más de un servicio, igualmente cada línea y servicio puede estar en varios proyectos.
- (2) Cada uno de los proyectos puede contribuir a alcanzar más de un objetivo, igualmente cada objetivo puede estar en varios proyectos. El sumatorio de los resultados de todos los proyectos debe ser el mismo que los valores que la entidad se ha fijado en los objetivos estratégicos.
- (3) El sumatorio de todos los usuarios que reciben los servicios debe ser el mismo, por tipo y volumen, que los fijados por la entidad como cobertura respecto a sus usuarios potenciales. Los valores que se incluyen en la tabla se corresponden con el ejemplo desarrollado en esta unidad.