



**Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

**PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GUÍA DE PROYECTOS DE
DESARROLLO LOCAL Y COMUNITARIO DIRIGIDA A LOS CONSEJOS
LOCALES DE PLANIFICACIÓN PÚBLICA**

**Proyecto del Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título
de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

**AUTOR: LIC. MAILYN MARIÑO
TUTOR: SOC. LAURA CONTRERAS**

CARACAS, ABRIL DE 2010



Coordinación

Comité de Estudios de Postgrado

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

**PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GUÍA DE PROYECTOS DE
DESARROLLO LOCAL Y COMUNITARIO DIRIGIDA A LOS CONSEJOS
LOCALES DE PLANIFICACIÓN PÚBLICA**

Línea de Trabajo: Control de Gestión

TUTOR: SOC. LAURA CONTRERAS

DEDICATORIA

Dedico el Trabajo Especial de Grado, a mi Dios quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminarlo,

A mi esposo, Wilson quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante,

A mi adorado hijo Adrian quien me prestó el tiempo que le pertenecía y su presencia me motivó para seguir adelante,

A mis padres, quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas.

Mi triunfo es de ustedes.

AGRADECIMIENTO

Como una muestra de mi cariño y agradecimiento, por todo el apoyo brindado y porque hoy veo llegar a su fin una de las metas de mi vida, les agradezco la orientación que me han otorgado:

- ✓ A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.
- ✓ A mis esposo e hijo, por su infinita paciencia y apoyo incondicional.
- ✓ A mi tutor académico, Soc. Laura Contreras, por sus consejos, dirección, paciencia y opinión, fue un pilar fundamental para el desarrollo del presente trabajo de investigación.
- ✓ Al profesor Lic. Cristóbal Rodríguez, quien me apoyó en la búsqueda de información, además con sus comentarios oportunos fue una gran guía.
- ✓ A la Lic. Gerardina de Gregorio, por su dedicación en acompañarme durante toda la elaboración del trabajo de grado, ayudándome a corregir temas de redacción.
- ✓ A Ursula Koch, quien me apoyó en conseguir la información de los Consejos Locales de Planificación Pública y de las comunidades.
- ✓ A todos mis amigos de la especialización, en especial Elizabeth Requena y María S. Ortega, quienes estuvieron conmigo y compartimos experiencias exitosas.

Propuesta de mejora para la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario dirigida a los Consejos Locales de Planificación Pública

Mailyn H. Mariño B.

Abril, 2010.

RESUMEN

La necesidad de mejorar la calidad de vida de las comunidades venezolanas, ha impulsado a sus integrantes a participar en el desarrollo de iniciativas que mejoren su entorno, exigiendo a los entes gubernamentales orientaciones conceptuales y metodológicas que permitan garantizar el logro de sus objetivos.

El presente documento se propone como un intento de mejorar la ya existente Guía de Desarrollo Local y Comunitario dirigida a los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP) en Venezuela. En este sentido se presenta una guía práctica y sencilla que fue desarrollada en base al análisis de estándares metodológicos y a partir de testimonios recopilados en entrevistas a representantes gubernamentales con experiencia en la gestión de los CLPP y de las comunidades, quienes expresaron sus carencias para gestionar sus proyectos.

Esta propuesta pretende apoyar a las comunidades en una adecuada formulación, ejecución y evaluación de los proyectos, a través de procesos, herramientas y formatos que faciliten tanto el desarrollo de las actividades como la generación y registro de información, siendo apenas un primer insumo que deberá ser probado y mejorado a partir de la experiencia.

PALABRAS CLAVES

Metodología de Proyectos Sociales, Proyectos para los Consejos Locales de Planificación Pública, Guía Práctica de Planificación.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
ÍNDICE DE CUADROS.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	X
CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....	13
1.1. Planteamiento del Problema.....	13
1.2. Objetivos de la Investigación.....	15
1.2.1. Objetivo General.....	15
1.2.2. Objetivos Específicos	15
1.3. Motivación y Justificación	16
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	19
2.1. Los Proyectos Sociales	19
2.2. El enfoque comunicativo de los Proyectos Sociales.....	21
2.3. Situación de los Proyectos Sociales en Venezuela.....	23
2.4. Procedimientos de formulación y aprobación de los proyectos de inversión social.....	24
2.5. Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario.....	27
2.6. Metodologías para la Gestión de Proyectos.....	29
2.6.1. Metodología PRINCE2	29
2.6.2. Metodología COBIT 4.0.....	37
2.6.3. Metodología del Project Management Institute (PMI):.....	48
2.6.4. Metodología del Marco Lógico.....	52
CAPÍTULO III MARCO ORGANIZACIONAL.....	59
3.1. Premisas que dieron origen a los Consejos Locales de Planificación Pública.....	60

3.2.	Miembros que integran los Consejos Locales de Planificación Pública.....	61
3.3.	Organización de los Consejos Locales de Planificación Pública	62
3.4.	La Plenaria del Consejo Local de Planificación Pública	62
3.5.	Salas técnicas	63
3.6.	Objetivos fundamentales de los Consejos Locales de Planificación Pública.....	64
3.7.	Organismos públicos que apoyan la gestión de los Consejos Locales de Planificación Pública:.....	66
3.8.	El Área Metropolitana de Caracas	66
3.8.1.	Organización político-administrativa del Área Metropolitana de Caracas	66
CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO.....		74
4.1.	Tipo de Investigación.....	74
4.2.	Determinación del tipo de investigación	76
4.3.	Estrategia para el desarrollo del Trabajo de Campo	78
4.4.	Determinación de las técnicas e instrumentos de recopilación de la información	79
4.4.1.	Guía de Entrevista.....	80
4.4.1.1.	Guía de Entrevista aplicada a las personas con experiencia en el tema de los Consejos Locales de Planificación Pública	80
4.4.1.2.	Guía de Entrevista aplicada a los miembros de las comunidades	81
4.4.2.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	82
CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y LA PROPUESTA ..		84
5.1.	Fase 1- Resultados de las entrevistas.....	85
5.2.	Fase 2 - Evaluación del nivel de madurez de la Administración de Proyectos de los CLPP y las comunidades del Área Metropolitana de Caracas	102
5.3.	Fase 3 - Guía práctica para el desarrollo de proyectos gestionados por los Consejos Locales de Planificación Pública.....	106

FORMULARIOS.....	141
5.4. Fase 4 - Recomendaciones para la Implementación.....	170
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	172
6.1. Conclusiones	172
6.2. Recomendaciones.....	174
REFERENCIAS	176
ANEXOS.....	178

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1 - Procesos y Sub Procesos de PRINCE 2	31
Ilustración N° 2 - Fases de los Proyectos	49
Ilustración N° 3 - Árbol del Problema	54
Ilustración N° 4 - Árbol de Objetivos	55
Ilustración N° 5 - Estructura de la Guía práctica para el desarrollo de proyectos gestionados por los Consejos Locales de Planificación Pública, en Venezuela.....	108
Ilustración N° 6 – Proceso de las Fases	117

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 - Matriz de Análisis de Involucrados	53
Cuadro N° 2 - Matriz de Planificación de Proyectos	55
Cuadro N° 3 - Matriz Comparativa de Metodologías.....	57
Cuadro N° 4 - Matriz de Madurez de COBIT 4.0.....	83

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las actividades que se ejecutan para mejorar nuestro entorno, requieren en la mayoría de los casos, de un enfoque de proyectos para su realización, que incluya entre otros temas, del análisis de las fases de definición, planificación, implementación, dirección y control del proyecto. Para esto es necesario propiciar la reflexión en los participantes de la acción sobre la identificación de los proyectos como una alternativa que permita proponer soluciones viables a los problemas que se presenten.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), el Estado garantiza a las comunidades el espacio para la participación ciudadana y su protagonismo en la gestión que se deba realizar para mejorar su entorno y en general, su calidad de vida. Sin embargo, el investigador considera que se debe propiciar un proceso de transformación pedagógica y cultural capaz de comprometer a todos los sectores de la sociedad en el avance de las comunidades y sus miembros, como verdaderos agentes de cambio. Para esto es absolutamente necesario que exista una estructura organizada que promueva el desarrollo local como un hecho cierto, es decir, una estructura social, compuesta de hombres y mujeres que se representan a sí mismos y que son capaces de patrocinar sus propias acciones en procura de una mejor calidad de vida.

En este sentido, la Constitución contempla en los reglamentos que se derivan de ella, mecanismos abiertos y flexibles para que los Estados y los Municipios descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados los servicios que éstos gestionen, previa demostración de su capacidad para prestarlos. Es obligación del Estado y deber de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para sus prácticas.

En ese sentido, la figura de los Consejos Locales de Planificación Pública, aparece en el contexto nacional, con el objeto de diseñar democráticamente y de manera racional, armónica y eficiente, el espacio geopolítico del Municipio, en función de su prosperidad económica y el bienestar social, en equilibrio con el ambiente.

El presente trabajo de investigación intenta ser un apoyo para que las comunidades cuenten con una “caja de herramientas” para formular y desarrollar proyectos sociales, a través de estándares, métodos, técnicas y herramientas que le facilitarán la gestión de los mismos con miras a alcanzar los objetivos propuestos; así mismo, les permitirá generar, mantener y comunicar los diferentes tipos de planes, cambios, acciones que se requieran asumir a lo largo del proyecto.

Varios son los retos que deben enfrentar las comunidades al gestionar sus proyectos, por lo que se ha reconocido en los diferentes niveles de la gestión pública, la necesidad de una Guía práctica y sencilla dirigida a las comunidades para que puedan presentar sus proyectos a los Consejos Locales de Planificación Pública, cuyo énfasis sea administrar los diferentes tipos de proyectos, tomando en consideración los principales factores críticos de éxito: tiempo y costo.

Esta investigación está conformada por siete capítulos:

El primer capítulo: El Problema, contempla el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la motivación y justificación del proyecto.

En el segundo capítulo se presenta el Marco Teórico Conceptual, se reflejan los antecedentes de la investigación, la situación de los proyectos sociales en Latinoamérica y en Venezuela, y las diferentes bases teóricas que sustenta el estudio.

En el tercer capítulo se encuentra el Marco Organizacional, se describe el contexto de los Consejos Locales de Planificación Pública como organización en la cual se fundamentó la propuesta.

En el cuarto capítulo se describe el Marco Metodológico, con el tipo de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, es decir, el cómo se realizó la investigación.

El quinto capítulo está constituido por la Presentación de Resultados y la Propuesta y se presenta el desarrollo de la investigación que está conformada por: las entrevistas realizadas a los actores vinculados a los CLPP y a miembros de las comunidades, también la evaluación del nivel de madurez de la administración de proyectos realizada por los CLPP y finalmente, el diseño de la Guía práctica para el desarrollo de proyectos comunitarios, gestionados por los CLPP en Venezuela.

El sexto y último capítulo refleja las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

6.1. Planteamiento del Problema

La Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), promueve en su texto la participación de las comunidades para procurar la mejora de las condiciones en su calidad de vida y es por ello que se crean los Consejos Locales de Planificación Pública como el órgano encargado de la planificación integral del municipio y de diseñar el Plan Municipal de Desarrollo y los demás planes, garantizando la participación ciudadana y protagónica en su formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control, así como su articulación con el Sistema Nacional de Planificación. (Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, artículo 2, 2006).

Esta figura ha sufrido un conjunto de modificaciones en los últimos cinco años, sin embargo, a la fecha, continúa siendo la figura responsable de asignar el presupuesto a las comunidades que presenten proyectos ante las Alcaldías para su aprobación, y en tal sentido, se constituye en uno de los órganos formales para la gestión de dichos proyectos.

En el marco de la gestión formativa de la Fundación Escuela de Gerencia Social adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas se, publicó la “Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario dirigida a las comunidades que presenten proyectos ante los Consejos Locales de Planificación Pública”, la cual integra el “Programa de

Fortalecimiento Técnico de los Consejos Locales de Planificación Pública” – en su Módulo 13, desarrollada por el consultor José Luis Bernardo. Su objetivo inicial era el de ofrecer a las comunidades, bases metodológicas y conceptuales para desarrollar proyectos que resuélvanles ayudaran a resolver las necesidades comunitarias que se presentan a nivel de los Municipios.

Dicha Guía sirvió como insumo para la presente propuesta, en tanto se procuró una versión reducida, sencilla y mejorada de dicho instrumento ya probado por algunos de los entrevistados consultados. Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario. Es por ello que al realizar un diagnóstico del mencionado documento, se identificaron las siguientes áreas a mejora:

- (i) Procesos para identificar y organizar las iniciativas propuestas por las comunidades, desde la fase de definición hasta la fase de cierre.
- (ii) En la aplicación de formularios estándares y el poco uso de herramientas sencillas y prácticas durante el ciclo de vida de los mismos.
- (iii) Maneja un lenguaje y estructura de alto nivel técnico, perdiendo de vista que el usuario principal del contenido de la Guía son las comunidades y sus ciudadanos, quienes no necesariamente tienen instrucción en el área de Gestión de Proyectos.
- (iv) Durante la descripción del ciclo de vida de los proyectos, no se identifican cuáles son las actividades que componen cada fase y los roles y responsabilidades de los CLPP y de las comunidades, provocando posible confusión en las acciones a ejecutar.

La carencia de una estructura práctica y sencilla de la información para desarrollar los proyectos, hace más difícil para las comunidades y los miembros de los CLPP el uso de la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y

Comunitario. Por ello se realizó un adecuado levantamiento de información con el fin de determinar a profundidad la situación actual y proponer las posibles mejoras en la ejecución de los proyectos de las comunidades, específicamente del Área Metropolitana de Caracas que abarca a los Municipios Libertador, Sucre, El Hatillo. Chacao y Baruta.

El análisis planteado, motiva el actual trabajo de investigación, generando la siguiente pregunta:

¿ Cómo mejorar la Gestión de los Proyectos dirigidos por las comunidades del Área Metropolitana de Caracas y administrados por los Consejos Locales de Planificación Pública?

6.2. Objetivos de la Investigación

6.2.1. Objetivo General

Desarrollar una propuesta de Guía para la formulación y ejecución de proyectos sociales de las comunidades que conforman el Área Metropolitana de Caracas, dirigidos a los Consejos Locales de Planificación Pública.

6.2.2. Objetivos Específicos

- Conocer la situación actual de la administración de proyectos gestionados por los CLPP y las comunidades, que pertenecen al Área Metropolitana de Caracas.
- Evaluar metodologías para la gestión de proyectos, que indiquen estándares internacionales, útiles para la propuesta de Guía para la presentación de Proyectos..

- Diseñar la propuesta de Guía para la formulación y ejecución de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario, según las necesidades presentadas por las comunidades del Área Metropolitana de Caracas, ante los CLPP.

6.3. Motivación y Justificación

La carencia o deficiencia en los bienes y servicios de las comunidades venezolanas, ha originado iniciativas orientadas a la ejecución de proyectos que les permitan satisfacer sus necesidades básicas y procurar tener una mejor calidad de vida. En este sentido, la comunidad se convierte en el centro del quehacer participativo, creativo y productivo, resolviendo en muchas de las ocasiones, los problemas cotidianos de sus integrantes

Los proyectos de desarrollo local o comunitario han cobrado recientemente un interés especial en el país. El proceso de cambio suscitado a raíz de la entrada en vigencia de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), ha ampliado las posibilidades existentes para la realización de este tipo de iniciativas y principalmente, para la participación comunitaria en su gestación y desarrollo.

Efectivamente, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en sus artículos 166, 182 y 185, consagra el principio de la participación protagónica de la población en el ejercicio del poder público, definiendo un conjunto de medios, instancias y mecanismos de participación real en las decisiones públicas. La Constitución Nacional en su artículo 182 informa la creación de los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP) *“Se crea el Consejo Local de Planificación Pública, presidido por el Alcalde o Alcaldesa e integrado por los Concejales o Concejalas, los Presidentes o Presidentas de las Juntas Parroquiales y Representantes de las*

Organizaciones Vecinales y de la Sociedad Organizada de conformidad con las disposiciones que establezca la Ley,...” los CLPP son los encargados de la planificación integral, del diseño de los planes municipales, garantizando la participación ciudadana para la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control, de los proyectos presentados por las comunidades.

De los objetivos que deben alcanzar los CLPP se pueden indicar los siguientes:

- Difundir información confiable y oportuna sobre la caracterización, planes y presupuestos del Municipio.
- Prestar asesoría Técnica, en materia de Planificación.
- Crear propuestas de Transferencias de Competencias y Recursos a la comunidad organizada.

Los CLPP apoyan a las comunidades con orientaciones conceptuales y metodológicas básicas para la implementación de sus proyectos, a través de herramientas como la “Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario dirigida a los CLPP”; documento base del cual se apoya el actual trabajo de investigación. Al analizar el contenido de la Guía, se determinó la necesidad de reforzar aspectos metodológicos y prácticos, con la finalidad de permitir a los CLPP, cumplir con las funciones asignadas por Ley, suministrando estándares en los procesos de gestión, formatos, herramientas y la aplicación de las mejores prácticas durante el ciclo de vida de los proyectos a las comunidades que atienden.

Cabe destacar que parte de la motivación de desarrollar este trabajo de investigación, es el hecho de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Especialización de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila; siendo un reto a nivel profesional el presentar una Guía de proyectos sociales útil, sencilla y práctica para las comunidades en

general. En ese sentido, se espera sea una contribución en la gestión de proyectos de esta naturaleza.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

6.1. Los Proyectos Sociales

En la actualidad las comunidades en Venezuela han logrado organizarse en los llamados Consejos Comunales, en tanto, gran parte de sus problemas cotidianos, especialmente los relativos a servicios no han podido ser atendidos de forma inmediata. Ésta situación ha motivado la transformación de los procesos de organización comunitaria y las relaciones entre sus miembros y con otras instancias de la gestión pública. En el marco legal venezolano, la Constitución Nacional hace énfasis en que las comunidades deben ser parte activa de la solución de sus problemáticas a través de la participación (Ver la Reforma a la Ley de Consejos Comunales) y deben desarrollar su compromiso a través del aprendizaje-servicio (Ver por ejemplo la Ley del Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior).

Para poder atender sus problemáticas, la comunidades han recurrido a la herramienta de Proyectos, ejecutando un conjunto de actividades en un tiempo y costo determinado.

En el PMBOK 2003, pág. 5, se señala que El Proyecto es *“un esfuerzo planificado y temporal, que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, el cual está conformado por un conjunto de actividades*

interdependientes orientadas a un fin específico, con una duración y presupuesto predeterminado...”

Los proyectos se originan habitualmente para satisfacer una necesidad (problema) o aprovechar una oportunidad, pero se debe considerar la prioridad de la solicitud con respecto a las necesidades y demanda de recursos. Los beneficios deben ser cuantificables según las metas propuestas. También es importante señalar que existen los Proyectos Sociales, los cuales se definen como *“toda intervención intencionada y limitada en el tiempo, que utiliza o no los recursos del Estado, con la finalidad de satisfacer las demandas de las personas, especialmente de aquellos grupos tradicionalmente excluidos y vulnerables para contribuir al desarrollo de sus capacidades y mejorar su calidad de vida, de las relaciones entre las personas y por lo tanto, la calidad de acceso a los bienes y servicios públicos...”* (García, S. 2008, pág. 9). Y sus beneficios pueden ser determinados a partir de métodos cualitativos, o en el caso de obras civiles, a través del ahorro en los costos (de mantenimiento, de prevención de riesgos, entre otros).

Desde la perspectiva de los proyectos sociales, sobre los que se hace énfasis en esta investigación, lo importante es la transformación de los procesos más que de los productos que se puedan generar, ya que al cambiarlos necesariamente se obtendrán resultados e impactos sociales positivos. El proyecto social no se concreta en un documento o en un plan modular, toma cuerpo y personalidad en un equipo de trabajo en el cual participan directa o indirectamente todos los actores sociales involucrados en la temática social o en el espacio que se quiere transformar.

Los Proyectos Sociales deben ser coordinados hacia prácticas ordenadas y uniformes, con el uso de un lenguaje común, a través de metodologías que

apoyen la correcta gestión y ejecución de los proyectos; a fin de obtener una adecuada planificación, ejecución y evaluación de acuerdo a las especificaciones y en el contexto en que se desarrollarán.

6.2. El enfoque comunicativo de los Proyectos Sociales

Con miras a poder establecer la evolución del concepto de proyectos sociales, se hace una aproximación al contexto regional. Es por ello que en la búsqueda de mejorar la formulación y evaluación de los proyectos sociales en América Latina, surge el enfoque comunicativo de planificación y gestión, el cual ha presentado en los años recientes, un amplio desarrollo conceptual en el sector académico y un importante desarrollo metodológico en los espacios institucionales, locales y comunitarios

El enfoque de planificación comunicativa parte de tres premisas teóricas y conceptuales claves:

- *La idea de la Integralidad: según la cual, la realidad social en la que un actor planifica, no se presenta fragmentada por sectores. Se trata de captar la realidad con toda su complejidad y con sus dinámicas que pueden o no ser problemáticas.*
- *La idea de la Diversidad: se considera que en los espacios sociales, los actores tienen diferencias pero también puntos en común que hacen posible la construcción colectiva de un proyecto.*
- *La idea de la construcción colectiva: implica que en los procesos de planificación deben buscarse, estrategias de cooperación o concertación que permitan que distintos actores se sientan identificados en un proyecto común y avancen colectivamente a la transformación de la realidad social. (Chávez, A. 1997, pág. 6).*

Los procesos metodológicos de planificación de proyectos sociales, se realizan a partir de:

- La constante interacción entre la reflexión, la acción y la retroalimentación de la acción por parte de los actores participantes.
- La continua construcción de códigos comunes y de espacios de negociación y consenso.
- La participación real de los actores.

En definitiva, desde el enfoque comunicativo, un Proyecto Social es: *“Proceso integral de acción que desarrolla una comunidad para transformar una situación inicial y mejorar sus condiciones sociales de vida..”* (Chávez, A. 1997, pág. 10).

Es de considerar que las propuestas de reforma de los aspectos sociales requieren necesariamente de un Modelo de Gestión Comunicativo de Proyectos Sociales y bajo ese enfoque, el proceso de gestión de un proyecto social implica no sólo una adecuada formulación, sino también el desarrollo de las 3 fases de una Gestión Integral: planeación, acción y evaluación. La aplicación de estas fases transformará la realidad de las comunidades, en forma continua y permanente, por lo que se obtendrá una constante retroalimentación, viabilidad y participación social.

La capacitación en formulación de proyectos sociales debe convertirse en una actividad multiplicadora para la gestión integral de los proyectos, por medio de la cual se acompañe a las distintas instancias y comunidades en el diseño de las mejoras de su entorno; aplicando referencias conceptuales y metodológicas generales; es por ello que las comunidades deben informar sus propios procesos de planificación, ejecución y evaluación de los

proyectos sociales de acuerdo al entorno o ámbito en el que sea desarrollado.

6.3. Situación de los Proyectos Sociales en Venezuela

El Estado venezolano promueve la participación ciudadana y el protagonismo de la ciudadanía en el desarrollo de los proyectos sociales mejorando la calidad de vida en las comunidades,

Tal como se indica en la Constitución Nacional, 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 modelo 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 sus prácticas...”

Con la finalidad de llevar a la práctica lo indicado en la Constitución Nacional vigente, el Estado Venezolano crea los Consejos Locales de Planificación Pública como una instancia con amplia participación ciudadana del Poder Público Local. En su seno se reúne la rama Legislativa y la Ejecutiva del Poder Municipal con la Sociedad Organizada, con el objeto de diseñar democráticamente y de manera racional, armónica y eficiente; el espacio geopolítico del Municipio, en función de la prosperidad económica y el bienestar social, en equilibrio con el ambiente.

Los proyectos de desarrollo local o comunitario que reciben los CLPP, son iniciativas planificadas que responden a las necesidades sociales concretas de una o varias comunidades comprendidas de una localidad.

Los Consejos Locales de Planificación Pública como órgano de la planificación municipal, se encarga de impulsar la coordinación y participación ciudadana y protagónica en la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control del Plan Municipal de Desarrollo, como de otros planes, programas y acciones que se ejecuten en el municipio. Coordina que el plan Municipal esté articulado con el Plan Nacional, Estatal de la Nación, como de los planes comunitarios.

Dentro de sus funciones está la creación de un banco de datos que contenga información acerca de los proyectos, recursos reales y potenciales existentes en el municipio. Además debe garantizar que el proceso de formulación del presupuesto de inversión municipal se realice mediante el mecanismo del presupuesto participativo; así como realizar el seguimiento, evaluación y control a la ejecución del Plan Municipal de Desarrollo (Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, artículo 10, 2006)

6.4. Procedimientos de formulación y aprobación de los proyectos de inversión social

El presente aparte aborda la manera en la que se realiza la formulación, consolidación y aprobación de los programas y proyectos de inversión social coordinados por los Consejos Locales de Planificación Pública; las actividades que se generan deben garantizar la participación protagónica, la corresponsabilidad y el involucramiento de los ciudadanos y ciudadanas en la formulación, aprobación, ejecución y seguimiento de los planes, programas y proyectos que se llevan a efecto en una determinada localidad, sector o parroquia del Municipio al que corresponda.

Para dar inicio a la formulación y aprobación de un proyecto, se debe haber aprobado el Plan Municipal de Desarrollo, las comunidades organizadas y organizaciones en general que deseen asumir su ejecución, procederán al desarrollo de los diferentes programas y proyectos, a partir de la información contenida en dicho Plan, referente a :

- Los programas que integran el Plan Municipal de Desarrollo: su definición, alcance, etc.
- Los componentes de cada Programa para la participación de las comunidades organizadas: definición, alcance, características, etc.
- Los componentes que son reservados para la Alcaldía y los componentes para la participación de las comunidades en la formulación, ejecución, evaluación y control de proyectos
- La cifra o monto total de inversión para cada sector, incluyendo los detalles que haya lugar y las fuentes de financiamiento.

En lo referente a este procedimiento, se entenderá como programas y proyectos de inversión social aquellos que realizados en el ámbito específico de una localidad, sector o parroquia por las organizaciones, económicas y sociales que hacen vida en la comunidad y que comprueben la capacidad técnica o financiera para su ejecución, así como por la Alcaldía o cualquier otro ente de la Administración Pública Municipal, Estatal o Nacional.

El orden de aprobación de los proyectos y programas que se presentan al Consejo Local de Planificación Pública lo determinarán las comunidades organizadas constituidas en Asambleas de Ciudadanos y Ciudadanas, de acuerdo con sus necesidades y prioridades, salvo los casos de emergencia debidamente comprobados.

Las Alcaldías están en la obligación de darle curso a los programas y proyectos que presenten las comunidades organizadas, haciendo las respectivas cargas a los porcentajes de las asignaciones que correspondan a estas, en el presupuesto Municipal a partir de las leyes y reglamentos que permiten el otorgamiento y transferencia de recursos para las comunidades. La asignación de estos recursos, una vez aprobados por la Cámara Municipal, no podrán ser diferidos o negados.

Sin embargo, en la revisión de la Ley del 2006 se establece que la determinación, formulación seguimiento de los programas y proyectos de inversión social estarán sujetas al control social de los ciudadanos y ciudadanas que conforman el comité de contraloría social y las instancias de control de la Municipalidad.

A fin de orientar el presupuesto de inversión municipal, el Alcalde o Alcaldesa del Municipio, presenta al Consejo Local de Planificación Pública y las comunidades en reunión extraordinaria que debe efectuarse con 15 días de anticipación a la reunión formal del Consejo Local de Planificación Pública, la cifra o monto total de inversión para cada sector determinado incluyendo los detalles a que hayan lugar.

La Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas solicitará a la Alcaldía o el ente contratante la rescisión de contrato a aquellas organizaciones o comunidades organizadas a las cuales les sea comprobado un funcionamiento de desempeño inadecuado, impropio, ineficiente o ineficaz por parte de la Contraloría comunitaria o por la misma Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas. (Ver el sitio web: <http://www.salatecnica.org/modules.php?name=Tutoriaux&rop=navig&did=12&eid=47>, consultado en fecha 15-03-10)

6.5. Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario

A continuación se presentan los elementos más importantes sobre la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario que es uno de los instrumentos manejados por los CLPP y dirigido a las comunidades, a fin de facilitar procesos de formación en el área de la gestión de proyectos sociales, y que inspira la actual propuesta de investigación.

La Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario (Bernardo, J. 2005) ha sido utilizada por los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP), autoridades, directivos(as) y funcionarios(as) de los gobiernos municipales, y dirigida a los responsables comunitarios, representantes de organizaciones no gubernamentales y cualquier persona que esté interesada en conocer acerca de la gestión de integral de proyectos, en ámbitos locales y comunitarios.

El contenido de esta Guía es la base de desarrollo del presente trabajo de investigación, en este sentido se evaluará el contenido y la estructura de la misma, a fin de crear la propuesta de mejora para la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario de los CLPP para las comunidades.

2.5.1. Estructura de la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario (Bernardo, 2005):

Esta guía de proyectos está constituida o considera los siguientes aspectos, que se toman textualmente:

1. Nociones básicas para entender al proyecto de desarrollo local o comunitario: “como un instrumento de participación ciudadana, para lo cual tomamos como referencia un conjunto de normas incluidas en la Constitución y en algunas leyes de reciente aprobación...”

2. Nociones básicas para gestionar proyectos, basándonos en las etapas que constituyen su ciclo de vida: “basándonos en las etapas que constituyen su ciclo de vida, que va desde que concebimos la idea del proyecto hasta su culminación...”
3. Quiénes participan en la gestión de proyectos: “cuál es su importancia y qué papel juegan en las distintas etapas de un proyecto...”
4. Elementos que componen un proyecto en desarrollo: “con apoyo en el Enfoque del Marco Lógico, se aplica un método ampliamente difundido para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos orientados por objetivos...”
5. Pasos a seguir en las distintas etapas del ciclo de vida del proyecto: “principalmente en su diseño, mostrándole algunas herramientas que pueden ser útiles para recorrerlo...” (Bernardo, J. 2005) (Ver anexo 1, Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario)

Se puede evidenciar que dicha guía, determina en principio, el ¿Qué hacer?, faltando definir el ¿Cómo se hace? La propuesta de esta investigación plantea mejorar dicho instrumento haciendo énfasis en el ¿Cómo podrían hacerlo las comunidades?, contemplando cambios en la estructura de las actividades, aplicación de procesos, lenguaje ajustado a la promoción de la participación y protagonismo de las comunidades en las iniciativas propuestas, además de incluir los formatos que representarán los entregables de cada fase y la aplicación de herramientas para generar datos más específicos, sencillos, sin mayores tecnicismos; todo ello con la finalidad de permitir a los miembros de las comunidades, sin ser especialistas en gestión de proyectos: diseñar, ejecutar y evaluar un proyecto social de manera simple y estructurada, así como facilitar el proceso de seguimiento de las propuestas a los CLPP.

Para lograr la propuesta de mejora para la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario serán evaluadas metodologías aplicadas a la Gestión de Proyectos.

6.6. Metodologías para la Gestión de Proyectos

A continuación se hará una revisión general de las metodologías que serán utilizadas para crear la propuesta de mejora para la Guía de Desarrollo Local y Comunitario.

6.6.1. Metodología PRINCE2

Se iniciará con la Metodología de Proyectos denominada PRINCE 2 (ILX Group, Nantwich, Cheshire 1998 – 2007) creada en 1989 por la Agencia de la Computadora Central y Telecomunicaciones (CCTA) en el Reino Unido como un estándar para la administración de proyectos de Tecnologías de la Comunicación, y actualmente es ampliamente utilizada como el estándar “fijo” en el Reino Unido para la gerencia de proyectos. El método de administración de proyectos Prince2, se centra en la organización, la gestión y el control.

PRINCE2 está basado en el proceso, cada proceso se define con: entradas y salidas dominantes, objetivos que se lograrán, y actividades que se realizarán.

El método divide los proyectos en etapas manejables para lograr el control eficiente de recursos y la supervisión regular del progreso. El PRINCE2 está “basado en el producto”, lo cual significa que los planes del proyecto se centran en entregar resultados, y no en planear cuándo se realizarán las actividades.

6.6.1.1. Características claves

- Foco centrado en la justificación de negocios
- Estructura organizacional definida para el equipo de administración del proyecto
- Abordaje de planificación basada en el producto
- Énfasis en dividir el proyecto en fases manejables y controlables
- Flexibilidad para ser aplicado a un nivel apropiado al proyecto.
- Uso controlable de recursos y la capacidad de manejar riesgos de negocios y de proyecto de forma más efectiva.

6.6.1.2. Modelo de procesos PRINCE2

PRINCE2 tiene ocho procesos, cada uno conformado por una colección de subprocesos. La colección está basada en fases dentro del proyecto y las distintas orientaciones en contexto y responsabilidades.



Ilustración Nº 1 Procesos y Sub Procesos de PRINCE 2
Fuente: ILX Group, Nantwich, Cheshire 1998 - 2007

A continuación se describen los procesos utilizados en la Metodología PRINCE 2:

➤ **Dirigir un proyecto (DP)**

La fase de dirección del proyecto implica el inicio del proyecto y estará presente hasta el cierre del mismo. En este proceso se contempla el monitoreo del proyecto, a través de informes y controles que integran los puntos de decisión.

Los sub procesos dominantes para el control del proyecto se dividen en cuatro áreas principales:

- Iniciación
- Límites de la etapa
- Supervisión del progreso, proporcionando el consejo y la dirección
- Cierre del proyecto - confirmando el resultado del proyecto.

Es relevante que esta fase se aplique durante el ciclo de vida del proyecto, a fin de mantener informados a los responsables durante la ejecución del mismo.

➤ **Emprender un proyecto (EP)**

Los principios fundamentales de este proceso son:

- Debe haber un requerimiento básico de negocios que proponga el proyecto. (¿Tenemos un proyecto viable y que vale la pena?)
- Es necesaria cierta información básica para tomar decisiones razonables para iniciar el proyecto.
- Es fundamental que las responsabilidades estén definidas y los papeles claves hayan sido establecidos, para ejecutar los proyectos.

➤ **Iniciar un Proyecto (IP)**

Este proceso empieza después de la aprobación del resumen del proyecto. El objetivo es tener una figura clara de lo que el proyecto desea conseguir, indicando por qué es necesario, cómo se logrará el resultado y cuáles son las responsabilidades de todas las partes involucradas, de manera que se alcance el compromiso real para la ejecución.

Principios fundamentales:

- Obtener acuerdo sobre la justificación de negocio.
- Crear un punto de partida sólido y aceptado para formar una base para tomar decisiones en el transcurso del proyecto

- El director del proyecto es el propietario del proyecto y no el gerente.

➤ **Controlar una Fase (CF)**

Este proceso incluye la gerencia diaria dentro de una fase y describe todas las actividades para asegurar que los objetivos se realicen a tiempo. Este proceso está enfocado en la entrega de productos dentro de los marcos de tiempo y presupuesto acordado. Durante esta fase se tratan los siguientes elementos:

- Autorizar paquetes de trabajo a ser realizados por los equipos
- Coleccionar información sobre el progreso del trabajo
- Monitorear cambios. Temas o problemas que puedan poner en peligro los objetivos del proyecto
- Evaluar situaciones y toma de decisiones
- Reportar al director sobre el progreso de la fase
- Toma de decisiones correctivas donde y cuando sean necesarias.

Este proceso es de gran relevancia debido que proporciona los insumos para generar los informes de avance y presentar las alertas tempranas a fin de generar las acciones necesarias para cumplir con los tiempos y costos planificados.

➤ **Administrar Límites de Fase (AL)**

Este proceso genera información para que el director evalúe la justificación de negocio y así progresar.

Los objetivos del proceso son:

- Cerrar la fase actual, dándole al director información sobre los resultados obtenidos de acuerdo con los objetivos de la fase prevista
- Entregar información al director sobre la justificación del proyecto y la efectividad (costos y beneficios)
- Obtener autorización para poder continuar con la siguiente fase, entregando al director toda la información necesaria (planificaciones, presupuestos), incluso nuevos objetivos para las tolerancias en tiempo y presupuesto
- Plasmar todas las lecciones aprendidas las cuales pueden ser utilizadas en las siguientes fases u otros proyectos.

Con este proceso se certifica el fin de cada actividad, de esta manera se puede conocer el estatus del proyecto a corto plazo.

➤ **Cerrar un Proyecto (CP)**

El objetivo de este proceso es cerrar de forma controlada el proyecto. El proceso describe el trabajo a realizar por el gerente, sea un cierre anticipado o planificado.

Las actividades más importantes son:

- Verificar si los objetivos que vienen incluidos en el documento de inicio del proyecto se realizaron.
- Comprobar si las exigencias de los usuarios se han cumplido

- Obtener la aceptación oficial de todos los productos
- Asegurar que todas las actividades operacionales han sido manejadas para la transferencia de los productos al uso operacional
- Manejo de todos los trabajos pendientes
- Plasmar las lecciones aprendidas en un reporte
- Informar la organización del Cliente que la organización temporal del proyecto será terminado y que los recursos podrán ser utilizados para otros fines.

Es importante realizar dichas actividades a fin de dejar documentadas todas las acciones que fueron ejecutadas en el proyecto.

➤ **Manejo de entrega de Productos (MP)**

Facilita que el gerente del equipo se ponga de acuerdo con el gerente de proyecto sobre el trabajo a realizar. Las actividades más relevantes son:

- Transferir el trabajo al equipo, con la asignación de responsabilidad individual
- Autorizar al gerente de proyecto para comenzar el trabajo
- Verificar que el trabajo acordado sea realizado conforme la calidad y criterios de aceptación, los cuales son plasmados en las descripciones de producto y paquetes de trabajo
- Verificar que los productos sean chequeados y aceptados.

Respecto a este proceso se considera que debería estar incluido en la documentación del proceso de “Iniciar un proyecto”, debido a que este tiene como objetivo indicar las especificaciones del producto para verificar la calidad y el equipo que desarrollará el proyecto.

➤ **Planificación (PL)**

El proceso de planificación es repetido varias veces en un proyecto y utilizado en otros procesos, por ejemplo:

- Realizar un plan de inicio de fase
- Realizar un plan de proyecto
- Realizar un plan de fase
- Realizar un plan de excepción.

PRINCE2 facilita una planificación basada en productos y un cuadro que se puede utilizar en cualquier tipo de proyectos. Los pasos para este cuadro son:

- Analizar y definir los productos necesarios
- Analizar la secuencia en la realización de productos
- Estimar los recursos requeridos.

La planificación estará conformada por los recursos requeridos para la elaboración del producto y una secuencia lógica. (ILX Group, Nantwich, Cheshire 1998 - 2007 London)

Este proceso es indispensable para mantener el control y seguimiento del proyecto, a fin de lograr su ejecución en el tiempo y costo requerido.

6.6.2. Metodología COBIT 4.0

Es una metodología aceptada mundialmente para el adecuado control de proyectos de tecnología de información, los flujos de información y los riesgos implican la ejecución de estos proyectos.

La metodología COBIT 4.0 se utiliza para planear, implementar, controlar y evaluar el gobierno sobre Tecnología de la Información; incorporando objetivos de control, directivas de auditoría, medidas de rendimiento y resultados, factores críticos de éxito y modelos de madurez. (IT Governance Institute, 2007, pág. 23)

COBIT 4.0 contribuye a reducir las brechas existentes entre los objetivos de negocio, los beneficios, riesgos, necesidades de control y aspectos técnicos propios de un proyecto de Tecnología de Información (TI); proporcionando un Marco Referencial Lógico para su dirección efectiva.

Se compone de 4 dominios en línea con el ciclo administrativo o ciclo de vida aplicable a los procesos de TI:

- Planeación y organización.
- Adquisición e implementación.
- Entrega y soporte.
- Monitoreo.

Asociados a los 4 dominios existen 34 procesos de alto nivel, desagregados en 302 procesos y/o actividades de menor jerarquía.

Para cada proceso de alto nivel existen objetivos, medidas de control de diversa naturaleza, indicadores asociados, además de modelos de madurez.

Para cada medida de control se lleva a cabo una clasificación dentro del marco referencial COBIT:

- **Primario:** es el grado al cual el objetivo de control definido impacta directamente el requerimiento de información de interés.
- **Secundario:** es el grado al cual el objetivo de control definido satisface únicamente de forma indirecta o en menor medida el requerimiento de información de interés.
- **Blanco (vacío):** podría aplicarse; sin embargo, los requerimientos son satisfechos más apropiadamente por otro criterio en este proceso y/o por otro proceso.

A su vez cada proceso y/o actividad de menor jerarquía involucra una sumatoria de buenas prácticas necesarias de considerar para el cumplimiento de los requisitos de control exigidos para cada caso, estableciendo los resultados deseados o propósitos a ser alcanzados mediante su implementación.

El Marco Referencial COBIT 4.0, dispone de Guías de Auditoría, las cuales contienen las auditorías a seguir para cada uno de los 34 objetivos

de control de TI de alto nivel y así proporcionar asistencia a los auditores de sistemas en la revisión de los procesos de TI.

Incorpora además un conjunto de herramientas para la implementación, las cuales proporcionan:

- Una síntesis ejecutiva, que permite a la alta gerencia conciencia y entendimiento de COBIT 4.0.
- Casos de estudio y lecciones aprendidas por organizaciones que han aplicado COBIT rápida y exitosamente.
- Diversas herramientas, tales como: Diagnóstico de la Conciencia de la Gerencia y el Diagnóstico de Control de TI.

(Ver el sitio web: <http://www.gestionpublica.cl/gerenciapublica/tema/35/cobit-4.0-y-el-control-de-proyectos-tic>, consultado en fecha 04-06-09)

Dentro de los cuatro (4) dominios que presenta COBIT 4.0 se encuentra la Administración de Proyectos que corresponde al PO10 e indica lo siguiente: (IT Governance Institute, 2007, pág.67)

“Establecer un programa y un marco de control administrativo de proyectos para la administración de todos los proyectos de TI. El marco de trabajo debe garantizar la correcta asignación de prioridades y la coordinación de todos los proyectos. El marco de trabajo debe incluir un plan maestro, asignación de recursos, definición de entregables, aprobación de los usuarios, un enfoque de entrega por fases, aseguramiento de la calidad, un plan formal de pruebas, revisión de pruebas y revisión post-implantación después de la implantación para garantizar la administración de los riesgos del proyecto y la entrega de valor para el negocio...”. Este enfoque reduce el riesgo de costos inesperados y de cancelación de proyectos, mejora la comunicación y el

involucramiento del negocio y de los usuarios finales, asegura el valor y la calidad de los entregables de los proyectos, y maximiza su contribución a los programas de inversión.

6.6.2.1. Características de la administración de los proyectos según COBIT 4.0:

- Es requisito del negocio la entrega de resultados del proyecto dentro del tiempo, presupuesto y calidad acordados.
- Es necesario enfocarse en un programa y en la administración de proyectos definidos, lo cual facilita la participación de los interesados y el monitoreo de los riesgos y los avances del proyecto.
- Se mide el porcentaje de avance de los proyectos para indicar a los stakeholders la situación de los mismos (a tiempo, dentro del presupuesto, y con satisfacción de los requerimientos – ponderados por importancia).

6.6.2.2. Fases de la Administración de los proyectos según COBIT:

- P010.1 Marco de trabajo para la administración de programas: Mantener el programa de los proyectos, relacionados con el portafolio de programas de inversión en TI, por medio de la identificación, definición, evaluación, otorgamiento de prioridades, selección, inicio, administración y control de los proyectos. Asegurarse de que los proyectos apoyen los objetivos del programa. Coordinar las actividades e interdependencias de múltiples proyectos, administrar la contribución de todos los proyectos dentro del programa hasta obtener los resultados

esperados, y resolver los requerimientos y conflictos de recursos.

- P010.2 Marco de trabajo para la administración de proyectos: Establecer y mantener un marco de trabajo para la administración de proyectos que defina el alcance y los límites de la administración de proyectos, así como las metodologías a ser adoptadas y aplicadas a cada proyecto emprendido. Las metodologías deben cubrir, como mínimo, el inicio, la planeación, la ejecución, el control y el cierre de las etapas de los proyectos, así como los puntos de verificación y las aprobaciones. El marco de trabajo y las metodologías de soporte se deben integrar con la administración del portafolio empresarial y con los procesos de administración de programas.
- P010.3 Enfoque de administración de proyectos: Establecer un enfoque de administración de proyectos que corresponda al tamaño, complejidad y requerimientos regulatorios de cada proyecto. La estructura de gobierno de proyectos puede incluir los roles, las responsabilidades y la rendición de cuentas del patrocinador del programa, patrocinadores del proyecto, comité de dirección, oficina de proyectos, y gerente del proyecto, así como los mecanismos por medio de los cuales pueden satisfacer esas responsabilidades (tales como reportes y revisiones por etapa). Asegurarse que todos los proyectos de TI cuenten con patrocinadores con la suficiente autoridad para apropiarse de la ejecución del proyecto dentro del programa estratégico global.
- P010.4 Compromiso de los interesados: Obtener el compromiso y la participación de los interesados afectados

en la definición y ejecución del proyecto dentro del contexto del programa global de inversión en TI.

- P010.5 Estatuto de alcance del proyecto: Definir y documentar la naturaleza y alcance del proyecto para confirmar y desarrollar, entre los interesados, un entendimiento común del alcance del proyecto y cómo se relaciona con otros proyectos dentro del programa global de inversión en TI. La definición se debe aprobar de manera formal por parte de los patrocinadores del programa y del proyecto antes de arrancar el proyecto.
- P010.6 Inicio de las fases del proyecto: Asegurarse que el arranque de las etapas importantes del proyecto se apruebe de manera formal y se comunique a todos los interesados. La aprobación de la fase inicial se debe basar en las decisiones de gobierno del programa. La aprobación de las fases subsiguientes se debe basar en la revisión y aceptación de los entregables de la fase previa, y la aprobación de un caso de negocio actualizado en la próxima revisión importante del programa. En el caso de fases trasladadas, se debe establecer un punto de aprobación por parte de los patrocinadores del programa y del proyecto, para autorizar así el avance del proyecto.
- P010.7 Plan integrado del proyecto: Establecer un plan integrado para el proyecto, aprobado y formal (que cubra los recursos de negocio y de los sistemas de información) para guiar la ejecución y el control del proyecto a lo largo de la vida de éste. Las actividades e interdependencias de múltiples proyectos dentro de un mismo programa se deben entender y documentar. El plan del proyecto se debe mantener a lo largo de la vida del mismo. El plan del

proyecto, y las modificaciones a éste, se deben aprobar de acuerdo al marco de trabajo de gobierno del programa y del proyecto.

- P010.8 Recursos del proyecto: Definir las responsabilidades, relaciones, autoridades y criterios de desempeño de los miembros del equipo del proyecto y especificar las bases para adquirir y asignar a los miembros competentes del equipo y/o a los contratistas al proyecto. La obtención de productos y servicios requeridos para cada proyecto se debe planear y administrar para alcanzar los objetivos del proyecto, usando las prácticas de adquisición de la organización.
- P010.9 Administración de riesgos del proyecto: Eliminar o minimizar los riesgos específicos asociados con los proyectos individuales por medio de un proceso sistemático de planeación, identificación, análisis, respuestas, monitoreo y control de las áreas o eventos que tengan el potencial de ocasionar cambios no deseados. Los riesgos afrontados por el proceso de administración de proyectos y el producto entregable del proyecto se deben establecer y registrar de forma central.
- PO10.10 Plan de calidad del proyecto: Preparar un plan de administración de la calidad que describa el sistema de calidad del proyecto y cómo será implantado. El plan debe ser revisado y acordado de manera formal por todas las partes interesadas para luego ser incorporado en el plan integrado del proyecto.
- PO10.11 Control de cambios del proyecto: Establecer un sistema de control de cambios para cada proyecto, de tal modo que todos los cambios a la línea base del proyecto

(Ej. costos, cronograma, alcance y calidad) se revisen, aprueben e incorporen de manera apropiada al plan integrado del proyecto, de acuerdo al marco de trabajo de gobierno del programa y del proyecto.

- PO10.12 Planeación del proyecto y métodos de aseguramiento: Identificar las tareas de aseguramiento requeridas para apoyar la acreditación de sistemas nuevos o modificados durante la planeación del proyecto e incluirlos en el plan integrado. Las tareas deben proporcionar la seguridad de que los controles internos y las características de seguridad satisfagan los requerimientos definidos.
- PO10.13 Medición del desempeño, reportes y monitoreo del proyecto: Medir el desempeño del proyecto contra los criterios clave del proyecto (Ej. alcance, calendario, calidad, costos y riesgos); identificar las desviaciones con respecto al plan; evaluar su impacto sobre el proyecto y sobre el programa global; reportar los resultados a los interesados clave; y recomendar, implantar y monitorear las medidas correctivas, según sea requerido, de acuerdo con el marco de trabajo de gobierno del programa y del proyecto.
- PO10.14 Cierre del proyecto: Solicitar que al finalizar cada proyecto, los interesados del proyecto se cercioren de que el proyecto haya proporcionado los resultados y los beneficios esperados. Identificar y comunicar cualquier actividad sobresaliente requerida para alcanzar los resultados planeados del proyecto y los beneficios del programa, e identificar y documentar las lecciones aprendidas a ser usadas en futuros proyectos y programas.

La Metodología de COBIT establece seis (6) niveles de Madurez para la Administración de los Proyectos, con los cuales se administran los mismos para satisfacer el requisito de negocio de TI de entregar los resultados en el tiempo, con el presupuesto y con la calidad acordada. Estos son: (IT Governance Institute, 2007, pág. 72)

- **(0) No existente:** Cuando las técnicas de administración de proyectos no se usan y la organización no toma en cuenta los impactos al negocio asociados con la mala administración de los proyectos y con las fallas de desarrollo en el proyecto.
- **(1) Inicial/Ad Hoc:** Cuando el uso de técnicas y enfoques de administración de proyectos dentro de TI es una decisión individual que se deja a los gerentes de TI. Existe una carencia de compromiso por parte de la gerencia hacia la propiedad de proyectos y hacia la administración de proyectos. Las decisiones críticas sobre administración de proyectos se realizan sin la intervención de la gerencia usuaria ni del cliente. Hay poca o nula participación del cliente y del usuario para definir los proyectos de TI. No hay una organización clara dentro de TI para la administración de proyectos. Los roles y responsabilidades para la administración de proyectos no están definidas. Los proyectos, calendarios y puntos clave están definidos pobremente, si es que lo están. No se hace seguimiento al tiempo y a los gastos del equipo del proyecto y no se comparan con el presupuesto.
- **(2) Repetible pero intuitiva:** Cuando la alta dirección ha obtenido y comunicado la conciencia de la necesidad de una administración de los proyectos de TI. La organización está

en proceso de desarrollar y utilizar algunas técnicas y métodos de proyecto a proyecto. Los proyectos de TI han definido objetivos técnicos y de negocio de manera informal. Hay participación limitada de los interesados en la administración de los proyectos de TI. Las directrices iniciales se han elaborado para muchos aspectos de la administración de proyectos. La aplicación a proyectos de las directrices administrativas se deja a discreción del gerente de proyecto.

- **(3) Proceso definido:** Cuando el proceso y la metodología de administración de proyectos de TI han sido establecidos y comunicados. Los proyectos de TI se definen con los objetivos técnicos y de negocio adecuados. La alta dirección del negocio y de TI, empiezan a comprometerse y a participar en la administración de los proyectos de TI. Se ha establecido una oficina de administración de proyectos dentro de TI, con roles y responsabilidades iniciales definidas. Los proyectos de TI se monitorean, con puntos claves, calendarios y mediciones de presupuesto y desempeño definidos y actualizados. Existe entrenamiento para la administración de proyectos. El entrenamiento en administración de proyectos es un resultado principalmente de las iniciativas individuales del equipo. Los procedimientos de aseguramiento de calidad y las actividades de implantación post-sistema han sido definidos, pero no se aplican de manera amplia por parte de los gerentes de TI. Los proyectos se empiezan a administrar como portafolios.
- **(4) Administrado y medible:** cuando la gerencia requiere que se revisen métricas y lecciones aprendidas estandarizadas y formales después de terminar cada

proyecto. La administración de proyectos se mide y evalúa a través de la organización y no sólo en TI. Las mejoras al proceso de administración de proyectos se formalizan y comunican y los miembros del equipo reciben entrenamiento sobre estas mejoras. La gerencia de TI ha implantado una estructura organizacional de proyectos con roles, responsabilidades y criterios de desempeño documentados. Los criterios para evaluar el éxito en cada punto clave se han establecido. El valor y el riesgo se miden y se administran, antes, durante y al final de los proyectos. Cada vez más, los proyectos abordan las metas organizacionales, en lugar de abordar solamente las específicas a TI. Existe un apoyo fuerte y activo a los proyectos por parte de los patrocinadores de la alta dirección, así como de los interesados. El entrenamiento relevante sobre administración de proyectos se planea para el equipo en la oficina de proyectos y a lo largo de la función de TI.

- **(5) Optimizado:** cuando se encuentra implantada una metodología comprobada de ciclo de vida de proyectos, la cual se refuerza y se integra en la cultura de la organización completa. Se ha implantado una iniciativa continua para identificar e institucionalizar las mejores prácticas de administración de proyectos. Se ha definido e implantado una estrategia de TI para contratar el desarrollo y los proyectos operativos. La oficina integrada de administración de proyectos es responsable de los proyectos y programas desde su concepción hasta su post-implantación. La planeación de programas y proyectos en toda la organización garantiza que los recursos de TI y del usuario

se utilizan de la mejor manera para apoyar las iniciativas estratégicas.

Los niveles de madurez de la Metodología COBIT indicarán las deficiencias y el cómo mejorar la administración de proyectos dirigidos por los CLPP y las comunidades.

6.6.3. Metodología del Project Management Institute (PMI):

Es una metodología estándar para la gestión de proyectos, la cual se encuentra descrita en la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos “Guía del PMBOK”.

En 1987, se publicó la primera edición del PMBOK en un intento por documentar y estandarizar información y prácticas generalmente aceptadas en la gestión de proyectos. La edición actual (Tercera 2004), provee referencias básicas a cualquiera que esté interesado en la gestión de proyectos. Posee un léxico común y una estructura basada en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, definiendo en los proyectos cinco fases: Inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre. Estas fases se integran con nueve áreas de conocimiento: Integración, Tiempo, Alcance, Calidad, Costos, Recursos, Comunicación, Riesgo, Procura; estableciendo los fundamentos para las mejores prácticas y proporcionando un vocabulario común para analizar, escribir y aplicar la gestión de proyectos.

A continuación se explican cada una de las fases y las áreas del conocimiento de la Metodología del PMI.

6.6.3.1. Fases de la Metodología de Proyectos (PMI)

La Metodología de Proyectos contempla cinco (5) fases, las cuales permiten al equipo de proyecto enfocar su atención en la elaboración progresiva del mismo, de igual forma visualizar y estimar el fin del proyecto. Para ello, se definen una serie de productos o entregables que complementan cada fase y determinan su culminación.

La estructura y característica de cada fase puede variar de un proyecto a otro, considerando las estrategias de desarrollo y lineamientos de la organización. Las fases de la metodología de proyectos del PMI ocurren para todo proyecto, estableciendo entre una fase y otra una relación en cadena. Tal como lo indica el siguiente gráfico:

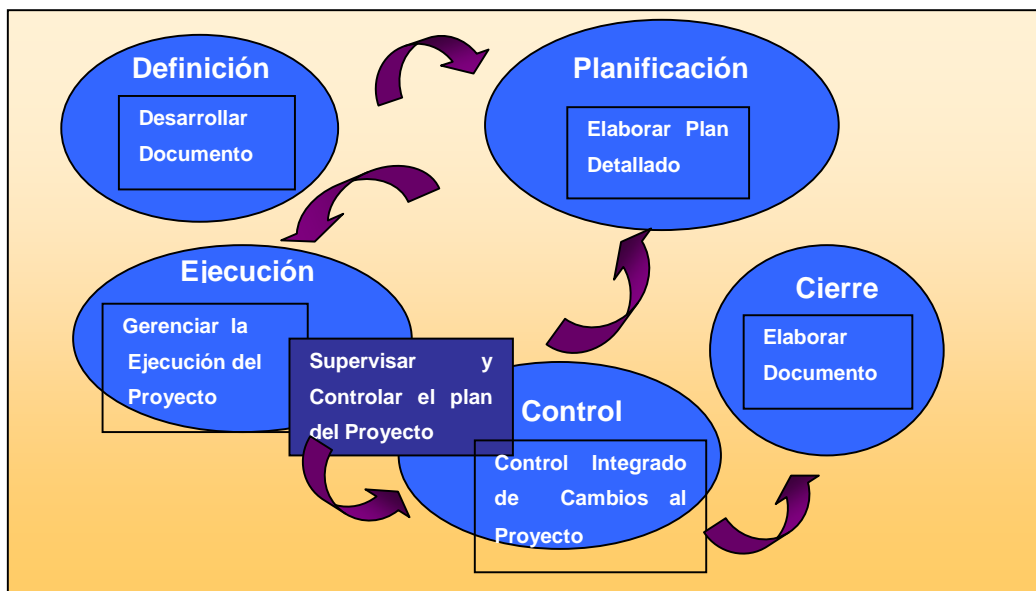


Ilustración Nº 2 - Fases de los Proyectos
Fuente: Elaboración Propia

Las fases de los proyectos son:

- **Definición:** es el momento de recopilar, organizar y analizar toda la información relevante sobre el proyecto, para sentar las bases y permitir que el resto de las fases transcurran de manera fluida y organizada.
- **Planificación:** es el momento para la definición del conjunto de actividades o tareas, duración y secuencia que de las mismas, requeridas para asegurar la culminación del proyecto, ensamblando coherentemente lo que se realizará en la ejecución.
- **Ejecución:** consiste en completar los trabajos definidos en la planificación del proyecto a fin de cumplir con los requisitos del proyecto. Esto implica coordinar personas y recursos, así como integrar y realizar las actividades del proyecto de acuerdo al plan integral. En esta fase también se lleva a cabo la ejecución del alcance definido y se implementan los cambios aprobados.
- **Control:** permite realizar las mediciones de las variables del proyecto para tomar las acciones de control en caso de requerirse.
- **Cierre:** es la culminación formal del proyecto y el momento de cerrar todos los aspectos contractuales y administrativos pendientes. En esta fase se recopila y documenta la información relevante para permitir que ésta quede como soporte para proyectos futuros.

6.6.3.2. Las nueve (9) Áreas de Conocimiento del Proyecto (PMI)

La estructuración de las nueve (9) Áreas de Conocimiento, se basa en el “Project Management Institute” (PMI), su comprensión y aplicación son imprescindibles para el buen manejo de un proyecto.

Las Áreas de Conocimiento incluyen los procesos y actividades necesarias, para identificar, definir y combinar las distintas actividades en la Gerencia de Proyectos. Éstas son:

- **Gestión de Integración:** describe los procesos requeridos para asegurar que los elementos varios de un proyecto están coordinados apropiadamente. Consiste en el desarrollo del plan y la ejecución del proyecto, junto con el control de cambios en general.
- **Gestión de Alcance:** se refiere al logro de los objetivos propuestos en base a las necesidades establecidas. Consiste en la iniciación, planificación del alcance, definición del alcance, verificación del alcance y control de cambio del alcance.
- **Gestión de Tiempo:** determinan la culminación a tiempo del proyecto. Consiste en la definición de las actividades, secuencia de las actividades, estimación de duración de las actividades, desarrollo del cronograma y control de la programación.
- **Gestión de Costo:** controla que el proyecto sea completado dentro del presupuesto aprobado. Consiste en la

planificación de recursos, estimación de costos, presupuesto de costos y control de costos.

- **Gestión de Calidad:** asegura que el proyecto cumplirá con las necesidades para lo cual fue desarrollado. Consiste en la planificación, garantía y control de la calidad.
- **Gestión de Recurso Humano:** es el manejo más eficiente de las personas involucradas en el proyecto. Consiste en la planeación organizacional, adquisición del equipo de trabajo y desarrollo del equipo.
- **Gestión de Comunicación:** permite la generación apropiada y a tiempo, disseminación, almacenamiento y la disposición final de la información del proyecto. Consiste en la planeación de la comunicación, distribución de la información, reportes de desempeño y el cierre administrativo.
- **Gestión de Riesgos:** describe los procesos concernientes con la identificación, análisis, cuantificación, respuesta y control a los riesgos del proyecto.
- **Gestión de Procura:** se refiere a la adquisición de bienes y servicios fuera de la organización ejecutora. Consiste en la planeación de la gestión de procura, planear la licitación y su realización licitación, selección de proveedores, administración de contratos y cierre de contratos.

6.6.4. Metodología del Marco Lógico

La Metodología del Marco Lógico permite estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados. El marco lógico logra sin sofisticados métodos matemáticos, introducir rigor

científico en la formulación de proyectos sociales. Los resultados se expresan en una serie de instrumentos: Análisis de los Involucrados, Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos, Análisis de Alternativas y Matriz del Marco Lógico. (Metodología del Marco Lógico, Ministerio de Planificación y Desarrollo, 2007. Página 2)

El Marco Lógico presenta las siguientes fases para su desarrollo:

- **Análisis de los involucrados:** en esta fase se debe identificar el grupo de personas que se ven afectadas con el proyecto que se quiera ejecutar, las opiniones que tengan sobre el proyecto y los recursos que tienen disponibles.

Cuadro Nº 1 - Matriz de Análisis de Involucrados

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos Mandatorios	Interés en una estrategia	Conflictos potenciales

Fuente: Metodología del Marco Lógico, Ministerio de Planificación y Desarrollo, 2007. Página 7

- **Análisis del Problema:** una vez realizado el análisis de los involucrados, se establecen las relaciones causa-efecto, para determinar la situación insatisfactoria y generar el problema central, deben ser problemas que existan y se orientan de forma negativa. El problema se puede visualizar en un diagrama o árbol del problema.

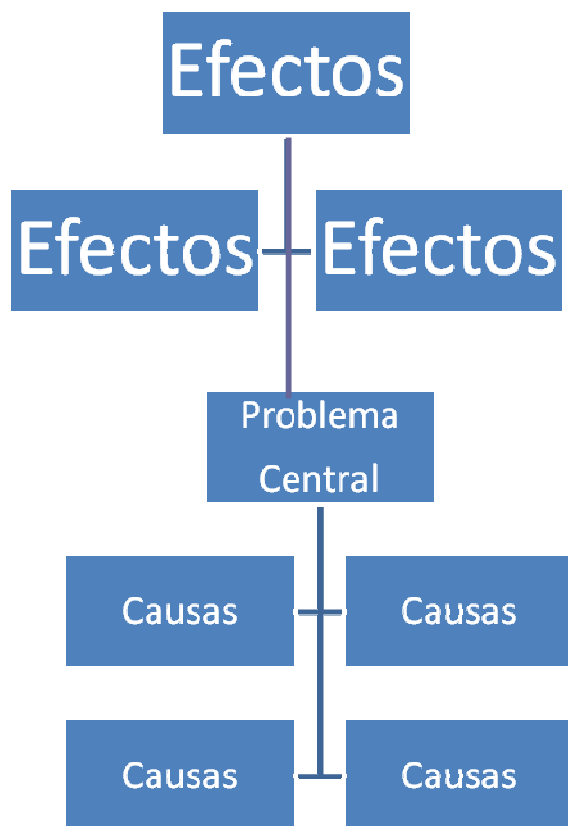


Ilustración Nº 3 - Árbol del Problema

Fuente: Metodología del Marco Lógico, Ministerio de Planificación y Desarrollo, 2007. Página 9

- **Análisis de objetivos:** los objetivos son los problemas detectados expresados de forma positiva, cambiando las relaciones a medios-fines.

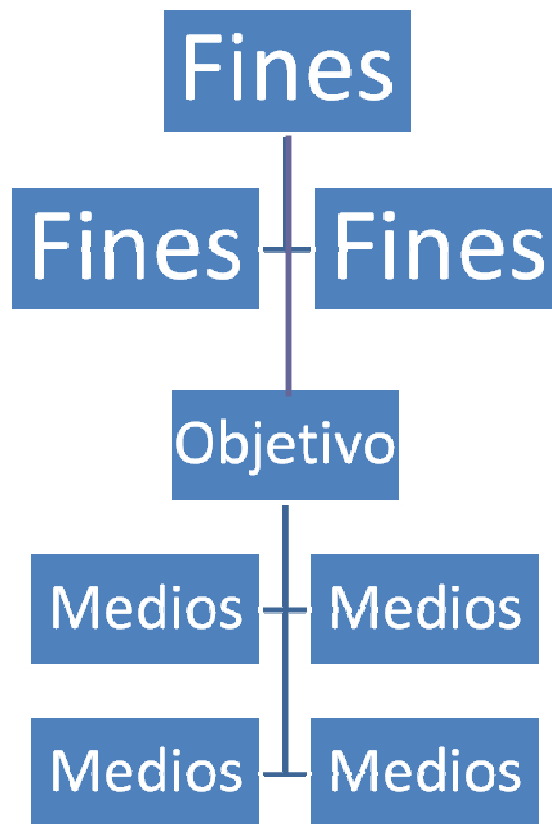


Ilustración N° 4 - Árbol de Objetivos

Fuente: Metodología del Marco Lógico, Ministerio de Planificación y Desarrollo, 2007. Página 12

- **Análisis de alternativas o estrategias:** los medios o fines identificados pueden analizarse y convertirse en estrategias, es necesario establecer criterios respecto a las estrategias en cuanto a: recursos, ambiente político, probabilidad, entre otros.
- **Matriz de planificación del proyecto:** la matriz se formará con los resultados, actividades o metas, a fin de alcanzar los objetivos generales y específicos.

Cuadro N° 2 - Matriz de Planificación de Proyectos

Elementos básicos del proyecto	Indicadores verificables	Fuentes de verificación	Factores externos
Objetivo general			
Objetivo específico			
Resultados			
Actividades	Medios	Costos	

Fuente: Metodología del Marco Lógico, Ministerio de Planificación y Desarrollo, 2007. Página 16

Al aplicar las fases de la Metodología del Marco Lógico, los proyectos podrán desarrollarse según las siguientes premisas:

- Los indicadores y fuentes de verificación son accesibles y viables
- Las condiciones para su desarrollo son realistas
- Las hipótesis son suficientes
- Los riesgos son aceptables
- Las probabilidades de éxito son altas
- Los beneficios cubren los costos.

Se considera que las metodologías antes descritas presentan diferentes enfoques, con el objetivo principal de gestionar los proyectos en el tiempo, con los costos y calidad esperados; la propuesta de mejorar la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario se apoyará en las Metodologías del PMI, PRINCE2, COBIT y Marco Lógico, aplicando las fortalezas de cada una de ellas. En este sentido será una guía para las comunidades en la que prevalezcan los productos o entregables (PRINCE 2), a través de procesos auditables (COBIT), que cumplan con las cinco (5) fases de ejecución de proyectos (PMI) y que maneje conceptos prácticos para el diagnóstico y planificación del Proyecto (Marco Lógico).

A continuación se presenta la Matriz Comparativa de las Metodologías antes analizadas y los aspectos que se tomarán en cuenta para la propuesta de mejora para la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario:

Cuadro Nº 3 - Matriz Comparativa de Metodologías

Nombre de la Metodología	Aspectos relevantes	Aportes para la guía práctica de proyectos gestionados por los CLPP
PRINCE2	Se basa en la calidad del producto, lo cual significa que los planes del proyecto se centran en entregar resultados, y no simplemente en planear cuándo se realizarán las actividades. Así mismo se centra en procesos, y cada proceso se define con sus entradas y salidas, los objetivos que se lograrán y las actividades que se realizarán.	El aporte se relaciona con trabajar en base a los procesos presentando entradas y salidas, acompañados cada uno por entregables que representan los resultados asociados a productos.
COBIT 4.0	Establece el marco de trabajo para garantizar la correcta asignación de prioridades y la coordinación de todos los proyectos. Además debe incluir un plan maestro, asignación de recursos, definición de entregables, aprobación de los usuarios, un enfoque de entrega por fases y el aseguramiento de la calidad.	Se tomó en consideración la presentación de un plan maestro y cómo definir las prioridades de ejecución de los proyectos en base al marco de trabajo en que se encuentren los mismos. Además de la aplicación de pruebas que certifiquen la calidad de los resultados en base a los productos.
PMBOK	Posee una estructura basada en la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas, definiendo en los proyectos cinco fases: Inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre. Proporciona fundamentos para las mejores prácticas y un vocabulario común para analizar, escribir y aplicar la gestión de proyectos.	Esta metodología aportó la división de los procesos de la Guía práctica en cinco (5) fases, describiéndolas con un lenguaje sencillo y de fácil comprensión para quien haga uso de este instrumento.
Marco Lógico	Esta metodología logra sin sofisticados métodos matemáticos, introducir rigor científico en la formulación de proyectos sociales. Los resultados se expresan en una serie de instrumentos: análisis de alternativas y matriz de marco lógico.	El aporte fundamental de esta metodología es el apoyo que ofrece a las comunidades para definir el problema y los objetivos de forma participativa, así mismo indica como reconocer las alternativas ante la situación presentada, a través de procedimientos que manejan poco tecnicismos.

Fuente: Elaboración Propia

Definido el marco estándar en el cual se desarrolló la propuesta de mejora para la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario, se pasó a establecer la brecha entre la gestión de proyectos actual de los CLPP y las metodologías antes detalladas con el objetivo de proponer alternativas de mejora en la gestión de los proyectos de manera integral, indicando el ¿Qué?, el ¿Cómo? y ¿en cuánto tiempo? ejecutarlos.

CAPÍTULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

El presente trabajo especial de grado fue desarrollado en el marco de la gestión de los Consejos Locales de Planificación Pública del Área Metropolitana de Caracas y su vinculación con las localidades a nivel municipal en Baruta, Chacao, Libertador, Hatillo y Sucre, apoyando específicamente a las comunidades que requieren desarrollar un proyecto social para mejorar la calidad de vida en su entorno.

A continuación se presenta una caracterización general de los ámbitos considerados en el desarrollo de la investigación: Los Consejos Locales de Planificación Pública en el contexto del Área Metropolitana de Caracas.

El Consejo Local de Planificación Pública es el órgano encargado de la planificación integral del municipio y de diseñar el Plan Municipal de Desarrollo y los demás planes municipales, garantizando la participación ciudadana y protagónica en su formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control, así como su articulación con el Sistema Nacional de Planificación, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las normativas derivadas.

El Consejo Local de Planificación Pública responderá a las características propias de cada municipio (Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, artículo 2, 2006)

El Consejo Local de Planificación Pública, en su actividad de planificación, garantizará la articulación con los planes comunales, estatales y nacionales, con base en las siguientes áreas:

1. Economía local, fomento de la producción y desarrollo endógeno.
2. Ordenamiento territorial y de las infraestructuras.
3. Desarrollo social y humano.
4. Institucional.
5. Participación ciudadana y protagónica.
6. Otras que se consideren de prioridad para el municipio. (Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, artículo 3, 2006)

6.1. Premisas que dieron origen a los Consejos Locales de Planificación Pública

Las comunidades organizadas han planteado iniciativas para atender los problemas de su cotidianidad, a través de la movilización y participación ciudadana, como una vía para proponer soluciones pertinentes y sostenibles. Las iniciativas que se convierten en proyectos comunitarios han cobrado recientemente un interés especial en el país, y en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en sus artículos 70, 182, 184 así se refleja..

A continuación se listan algunos de los problemas que el investigador identifica como limitaciones a las comunidades en relación a la ejecución de proyectos:

- Ausencia de Institucionalidad Organizacional de la Participación Ciudadana.
- Ausencia de todo tipo de Divulgación.

- Ausencia de facilitadores y promotores a nivel municipal.
- Posición adversa de los Alcaldes y Concejales.
- Esfuerzos dispersos en materia de recursos humanos y económicos de distintos Ministerios y otros entes del Gobierno central en materia de promoción de los CLPP.
- Presencia de un proceso desarticulado en la formulación presupuestaria municipal y regional. (Ver página web: [http://www.gobiernoenlinea.ve/cartelera/Consejo LocalPlanificacion.html](http://www.gobiernoenlinea.ve/cartelera/ConsejoLocalPlanificacion.html))

Se puede afirmar que existen amplias oportunidades previstas en el marco constitucional y legal vigentes, para la gestión de proyectos que cuenten con la participación directa de las comunidades, motivo por el cual se hace necesario desarrollar las capacidades de los responsables comunitarios, funcionarios(as) municipales, autoridades locales, y a la población en general, para el manejo de proyectos como herramientas de participación y acción pública.

6.2. Miembros que integran los Consejos Locales de Planificación Pública

El Consejo Local de Planificación Pública, estará conformado por:

- Un Presidente o una Presidenta, quien por disposición constitucional es el Alcalde o Alcaldesa.
- Un Vicepresidente o una Vicepresidenta, electo o electa en el seno de los consejeros o consejeras de las organizaciones vecinales y comunitarias debidamente articuladas e integradas en los consejos comunales y de las organizaciones sectoriales presentes en el Consejo Local de Planificación Pública.
- Los concejales o las concejalas del municipio.
- Los presidentes o las presidentas de las juntas parroquiales.

- Las o los consejeros de las organizaciones vecinales y comunitarias y de los pueblos y comunidades indígenas, donde los hubiere, según sus usos, costumbres y tradiciones. (Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, artículo 5, 2006)

6.3. Organización de los Consejos Locales de Planificación Pública

El Consejo Local de Planificación Pública tendrá como instancia de deliberación y aprobación a la Reunión Plenaria, y a los efectos de su organización; estará conformado por:

- Un Presidente o una Presidenta.
- Un Vicepresidente o una Vicepresidenta.
- La Plenaria.
- Un Secretario o una Secretaria.
- Una Sala Técnica.
- Comisiones de trabajo. (Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, artículo 11, 2006).

6.4. La Plenaria del Consejo Local de Planificación Pública

Está conformada por todos los integrantes establecidos en la presente Ley, y para el cumplimiento de sus funciones le corresponde:

- Discutir y aprobar las metodologías para la elaboración de planes, programas y proyectos.
- Discutir y aprobar el sistema de información sobre la caracterización de los planes y presupuestos del municipio.
- Seguir, evaluar y controlar la ejecución del Presupuesto de inversión municipal en los términos establecidos en las leyes de la República.

- Discutir y aprobar el Plan Operativo Anual del Consejo Local de Planificación Pública.
- Aplicar la metodología, junto a los consejos comunales, para realizar el presupuesto participativo.
- Promover y aprobar mecanismos, jornadas o convenios para el adiestramiento y capacitación' de sus integrantes, de acuerdo con lo establecido en la ley. (Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, artículo 12, 2006)

6.5. Salas técnicas

Los Consejos Locales de Planificación Pública, se apoyan en un equipo multidisciplinario especializado, conformado por un mínimo de tres ciudadanos o ciudadanas, habitantes del municipio, los cuales son seleccionados mediante concurso público, prevaleciendo sus experiencias sobre los conocimientos académicos.

Las funciones de las Salas técnicas:

- Diseñar e implementar la metodología para la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control del Plan Municipal de Desarrollo, así como otros planes, programas, proyectos y actividades que se ejecuten en el municipio.
- Asesorar a los consejos comunales en el diseño y presentación de proyectos comunitarios
- Ejercer, conjuntamente con .las contralorías sociales, mecanismos de supervisión y control de todas las obras que, provenientes del presupuesto de inversión y de los entes descentralizados se realicen en el municipio.

- Diseñar y presentar ante la Plenaria del Consejo Local de Planificación Pública el informe técnico de la evaluación y seguimiento a los planes, programas, proyectos, actividades y políticas públicas municipales.
- Realizar el seguimiento a los planes, programas, proyectos, actividades y políticas públicas municipales.
- Realizar informe detallado de las supervisiones físicas de los proyectos evaluados en la Sala Técnica y presentarlo ante la Plenaria del Consejo Local de Planificación Pública. (Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, artículo 20, 2006).

6.6. Objetivos fundamentales de los Consejos Locales de Planificación Pública

- Impulsar la coordinación y participación ciudadana y protagónica en la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control del Plan Municipal de Desarrollo, así como de otros planes, programas y acciones que se ejecuten en el municipio.
- Crear programas permanentes de capacitación, dirigidos a elevar el conocimiento del ciudadano o ciudadana acerca de las políticas públicas y el ejercicio de los poderes públicos.
- Garantizar que el Plan Municipal de Desarrollo esté debidamente articulado con el Plan Nacional, el Plan Estatal de Desarrollo y los planes comunitarios de desarrollo emanados de los consejos comunales.
- Formular y promover los proyectos de inversión para el municipio ante el Consejo Estatal de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas.
- Promover los procesos de descentralización y transferencias de servicios y competencias municipales a los consejos comunales y a las organizaciones vecinales y comunitarias.

- Emitir opinión razonada sobre las solicitudes presentadas en materia de transferencias de competencias que la Asamblea Nacional o el Consejo Legislativo Estatal acuerden hacia el municipio.
- Elaborar un registro de los consejos comunales y otras organizaciones de su jurisdicción, a los fines de procurar la articulación con el Sistema Nacional de Planificación.
- Promover y coordinar con los consejos comunales y otras organizaciones el diagnóstico participativo con el propósito de determinar las necesidades, problemas, potencialidades y aspiraciones del municipio, en cuanto a inversión se refiere.
- Garantizar que el proceso de formulación del presupuesto de inversión municipal se realice mediante el mecanismo del presupuesto participativo.
- Realizar seguimiento, evaluación y control a la ejecución del Plan Municipal de Desarrollo.
- Impulsar la coordinación con otros consejos locales de planificación pública para coadyuvarse en la definición, instrumentación y evaluación de planes para el desarrollo de mancomunidades, solicitando, en su caso, la intervención de los poderes nacionales y de los estados para tales efectos.
- Promover ante los gobiernos, nacionales, estatales y municipales gestiones que permitan la creación de la infraestructura tecnológica, informativa Y comunicacional que amerite el establecimiento de gobiernos electrónicos que sirva de medio para el acceso a los servicios del municipio, así como para la toma de decisiones de los ciudadanos y ciudadanas. (Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, artículo 10, 2006)

6.7. Organismos públicos que apoyan la gestión de los Consejos

Locales de Planificación Pública:

- Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo
- Asamblea Nacional
- Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Interiores y de Justicia
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias
- Ministerio del Poder Popular para Obras Públicas y Vivienda
- Ministerio del Poder Popular para la Educación
- Ministerio del Poder Popular para la Cultura
- Ministerio del Poder Popular para el Deporte
- Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista
- Gobernaciones
- Alcaldías.

6.8. El Área Metropolitana de Caracas

En el Área Metropolitana de Caracas está conformada por cinco Municipios: Baruta, El Hatillo, Chacao, Libertador y Sucre, y en dicha área hacen vida los habitantes del Distrito Capital y el Estado Miranda.

A continuación se presenta información general sobre la organización política administrativa en el área de estudio seleccionada.

6.8.1. Organización político-administrativa del Área Metropolitana de Caracas

La ciudad de Caracas ocupa la totalidad del Municipio Libertador del Distrito Capital y parte del Estado Miranda, específicamente los municipios Baruta, Chacao, El Hatillo y Sucre, que conforman el Distrito Metropolitano

de Caracas, el cual goza de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de la Constitución y la ley.

El Alcalde Metropolitano es la primera autoridad civil, política y administrativa de la ciudad de Caracas, así como los Alcaldes municipales lo son en cada uno de los municipios que lo integran. El Distrito Metropolitano de Caracas se organiza en un sistema de gobierno municipal a dos niveles: el metropolitano o distrital y los municipales.

Cada uno de estos cargos públicos, tanto del alcalde Mayor, los demás alcaldes municipales, y los concejales tanto metropolitanos como municipales, son de elección popular, universal, directa y secreta, para un período de cuatro años, pudiendo ser reelegidos y revocados a mitad de sus períodos por la mayoría simple de los electores.

El nivel metropolitano está formado por un órgano ejecutivo y un órgano legislativo, cuya jurisdicción comprende la totalidad territorial metropolitana de Caracas. Su gobierno, administración y coordinación corresponde al Alcalde Mayor, hoy en la figura del ciudadano Antonio Ledezma, electo en 2008.

En el caso de los cuatro municipios del este de la ciudad, el Alcalde Mayor cumple funciones de coordinación y gobierno municipal de primer nivel, puesto que la autoridad de dichos municipios recae principalmente en la Gobernación del Estado Miranda. De esta forma la Alcaldía Metropolitana según la Constitución de 1999 busca el crecimiento armónico y desarrollo integral de la ciudad, sin eliminar el Distrito Capital, ni seccionar parte del Estado Miranda.

La función legislativa de la ciudad corresponde al Cabildo Metropolitano de Caracas, integrado por Concejales Metropolitanos.

Concejales	Partido/Alianza
Adolfo Padrón	Acción Democrática
Alejandro Vivas	COPEI
Alexander Nebreda	PSUV
Andres Eloy Bello	Primero Justicia
Deyanira Briceño	PSUV
Edinson Ferrer	Primero Justicia
Freddy Guevara	Un Nuevo Tiempo
Gladis Castillo	Un Nuevo Tiempo
Inmer Ruíz	PSUV
Luis Velásquez	Un Nuevo Tiempo
Marisela Boada Goyo	PSUV
Máximo Sánchez Brandt	Primero Justicia
Richard Peñalver	PSUV

Distrito Capital

En el caso del Municipio Libertador de Caracas, único integrante del Distrito capital, la autoridad ejecutiva recae en el Jefe de Gobierno del Distrito Capital, (desde abril de 2009 Jacqueline Faría) designada por el Presidente de la República.

Según el Artículo 3 de la Ley del Distrito Capital, la función legislativa la ejerce directamente la República a través de la Asamblea Nacional de Venezuela.

“Artículo 3. El régimen especial del Distrito Capital es un sistema de gobierno constituido por órgano ejecutivo ejercido por un Jefe o Jefa de Gobierno y la función legislativa estará a cargo de la Asamblea Nacional”

Antes de la creación del Distrito Metropolitano, el Distrito Federal (actual Distrito Capital) tenía un Gobernador designado por el Presidente de la República, mientras que los municipios caraqueños del Estado Miranda, gobernaban con sus respectivos alcaldes de manera aislada, sin ningún ente de coordinación. En abril de 2009 la Asamblea Nacional reformó la Ley del Distrito Capital, legalizando la constitución de un Jefe de Gobierno o Gobernador para el municipio Libertador designado por el Ejecutivo Nacional, que entre otros aspectos le disminuye competencias y presupuesto a la Alcaldía Mayor. Se trata según el Ejecutivo Venezolano de una acción legal y constitucional de acuerdo a lo establecido en el artículo 156 de la constitución:

Artículo 156. Es de la competencia del Poder Público Nacional: 10. La organización y régimen del Distrito Capital y de las dependencias federales.

Municipios

La Alcaldía Mayor tiene competencias de coordinación sobre los cinco municipios autónomos, gobernados a su vez por los alcaldes municipales. En cada municipio el poder legislativo interno lo ejerce cada Concejo Municipal, con sus respectivas competencias de conformidad con lo establecido en la Constitución y leyes de la República.

- **Baruta:** (312.354 habitantes) es el municipio ubicado más al sur de la ciudad. La mayor parte de su población pertenece a denominada clase media y clase alta, con apenas un 3% de asentamientos informales. El comercio es de gran importancia en el municipio, siendo sede de distintas empresas nacionales e internacionales. La gastronomía, el entretenimiento y la vida nocturna en zonas comerciales como Las Mercedes, también es ampliamente conocido en la ciudad. Su actual alcalde es Gerardo Blyde, del partido Un Nuevo Tiempo.
- **Chacao:** (71.393 habitantes) ubicado al norte de la ciudad, es el municipio más pequeño y denso del área metropolitana. Constituye el centro geográfico de la ciudad y es considerado uno de los municipios más organizados del país, allí residen gran parte de los ministerios, empresas privadas y bancos nacionales y foráneos que funcionan en Venezuela. Además acoge la mayoría de las representaciones diplomáticas extranjeras acreditadas en la nación, así como la red de hotelería y centros comerciales más amplia de la ciudad. Su población es predominantemente de clase media-alta y alta y es el municipio menos pobre del país. Su actual alcalde es Emilio Graterón.
- **El Hatillo:** (68.510 habitantes) ubicado al extremo sureste, es el municipio menos poblado y denso de la ciudad. El Hatillo es un municipio dormitorio y meramente residencial, por lo que gran parte de su población labora en los demás municipios de Caracas, la mayoría de sus habitantes pertenecen a los estratos medios y altos de la sociedad. El comercio, el turismo e inclusive, la agricultura en sus áreas rurales constituyen las más importantes actividades económicas dentro del municipio. Su actual alcaldesa es Myriam Do Nascimento, del partido Acción Democrática.
- **Libertador:** (2.097.350 habitantes) ocupa la totalidad del oeste de la ciudad, es el municipio más poblado del país, el más extenso de la ciudad y el único perteneciente al Distrito Capital. Sede de los cinco poderes públicos de la nación, así como la mayor parte de los ministerios, instituciones oficiales y demás organismos del estado venezolano. El comercio, y en menor medida la industria son de gran importancia para su economía, muchas de las compañías públicas y privadas del país también tienen su sede allí. Según el Instituto de Patrimonio Cultural, Libertador es el municipio con mayor concentración de patrimonio de la nación, cuenta con importantes parques, museos, plazas y zonas históricas. La mayor parte de su población se reparte entre clase media y media-baja, pues en una vasta porción de su superficie se han formado históricamente

comunidades de escasos recursos económicos, sobre todo a sus extremos oeste y sur. Su actual alcalde es Jorge Rodríguez.

- **Sucre:** (646.346 habitantes) es el municipio más al este de la ciudad. Las actividades comerciales e industriales son la principal fuente de su economía. Su población es de tendencia clase media y media-baja en algunos sectores, mientras otros son barrios populares como los de Petare, Filas de Mariche y la Dolorita. En su jurisdicción también se encuentra el parque urbano más grande de la ciudad, el Parque Miranda, popularmente conocido como Parque del Este. Su actual alcalde es Carlos Ocariz, del partido Primero Justicia.

(Ver INE, Estadística oficiales año 2007 en su sitio Web: www.ine.gob.ve, consultado en marzo de 2010).

Parroquias

A su vez cada municipio se divide en parroquias, el menor rango político-territorial asignado, creadas con el objeto de descentralizar la administración municipal. Las parroquias son consideradas demarcaciones de carácter local creadas con el objeto de descentralizar la administración municipal y para la división de Jefaturas Civiles, que equivalen a tribunales locales encargados del ámbito jurídico. Estas localidades no tienen ámbito administrativo, y a su vez se dividen en barrios y urbanizaciones. En Caracas existen 32 parroquias, las cuales son:

23 de enero	Coche	La Pastora	
Altagracia	El Cafetal	La Vega	San Bernardino
Antímano	El Junquito	Las Minas de	San José
Candelaria	El Paraíso	Baruta	San Juan
Caricuao	El Recreo	Leoncio Martínez	San Pedro
Catedral	El Valle	Macarao	Santa Rosalía
Caucagüita	Filas de Mariche	Nuestra Señora	Santa Rosalía de
Chacao	La Dolorita	del Rosario de	Palermo
		Baruta	Santa Teresa
		Petare	Sucre
		San Agustín	

El Área Metropolitana de Caracas también es conocida por los sectores que la conforman:

Sectores de Caracas

- Noroeste** Catia • 23 de enero • Propatria • Lomas de Urdaneta • Casalta El Atlántico • Caño Amarillo • Los Magallanes de Catia • Alta Vista • Ruperto Lugo • Lídice • Gramoven • Manicomio
- Casco Histórico** El Silencio • Capitolio • La Hoyada • Altagracia • La Pastora • San José; Cotiza • Quinta Crespo • Guaicaipuro • La Candelaria • San Juan • Santa Teresa • Santa Rosalía
- Suroeste** San Martín • Artigas • Vista Alegre • Bella Vista • Colinas de Vista Alegre • La Yaguara • Zona Industrial de la Yaguara • El Algodonal • Carapa • Antímamo • Washington • Las Fuentes • El Paraíso • El Pinar • Loira • La Paz • Montalbán • Juan Pablo II • La Vega • Las Adjuntas • Caricuao • Mamera
- Centro** El Conde • Parque Central • San Agustín del Sur • San Agustín del Norte • Simón Rodríguez • Maripérez • La Colina • Las Palmas • Las Lomas • San Rafael • Los Caobos • Quebrada Honda • San Bernardino • La Campiña • La Florida • Alta Florida • Chapellín • Los Cedros • El Bosque • Chacaíto • Sabana Grande • Bello Monte
- Sur** Cementerio • Los Carmenes • Los Castaños • Prado de María • La Bandera • Las Acacias • Colinas de las Acacias • Los Rosales • Valle Abajo • Los Chaguaramos • Ciudad Universitaria • Santa Mónica • Colinas de Santa Mónica • Colinas de Bello Monte • Cumbres de Curumo • El Valle • Los Jardines de El Valle • Coche • Delgado Chalbaud • La Rinconada
- Centro-Este** Country Club • El Pedregal • San Marino • Campo Alegre • Chacao • Bello Campo • El Rosal • El Retiro • Las Mercedes • Tamanaco • Chuao • Altamira • Los Palos Grandes • La Castellana • La Floresta • Santa Eduvigis • Sebucán • La Carlota • Santa Cecilia • Campo Claro • Los Ruices • Montecristio • Los Chorros • Los Dos Caminos
- Noreste** Boleíta • Los Cortijos • La California • Horizonte • Terrazas del Ávila • El Marqués • La Urbina • Macaracuay • La Guairita • Caurimare • El Cafetal • San Román • Santa Rosa • San Luis • Santa Sofía • Santa Paula • Santa Inés • Los Pomelos • Palo Verde • Lomas del Ávila • Urbanización Miranda • Petare
- Sureste** Valle Arriba • Santa Fé • Los Campitos • Prados del Este • Alto Prado • Manzanares • El Peñón • Baruta • Piedra Azul • La Trinidad • La Tahona • La Bonita • Monterrey • Las Minas • Cerro Verde • Los Naranjos • El Cigarral • La Boyera • Los Pinos • La Cabaña • Alto Hatillo • El Hatillo • Los Geranios • La Lagunita • El

Los Consejos Comunales se derivan de esta organización sectorial, y según testimonio del Diputado Darío Vivas el 18 de diciembre de 2009 en el Canal de Noticias Venezolana de Televisión: “esta fuerza que emana del pueblo organizado ya no tiene vuelta atrás debido a que la experiencia que han venido manifestando los integrantes de los 30 mil (o más) Consejos Comunales que están registrando ante el Ministerio de esta competencia así lo demuestra. Es decir que, aunque no existen cifras oficiales publicadas sobre el número de Consejos Comunales existentes, se estima que al menos 30.000 están registrados en el Ministerio del Poder Popular Comunal y esta es una de las formas de organización social comunitaria que puede optar a la presentación de proyectos sociales ante los Consejos Locales de Planificación Pública.

Vale la pena resaltar que esta investigación no se propuso evaluar la situación actual de los CLPP ni el número y nivel de proyectos sociales comunitarios aprobados y culminados adscritos a esta instancia en el Área Metropolitana de Caracas, pero ello podría constituirse en una futura investigación de estudiantes de la Especialización.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

6.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación a la cual responde el presente trabajo de investigación, se denomina Proyecto Factible, el cual permite la elaboración de una propuesta con un modelo operativo viable para solucionar problemas u ofrecer una solución posible para satisfacer una necesidad en las organizaciones o grupos sociales.

En este sentido, la presente propuesta pretende mejorar la actual Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario dirigida a las comunidades que postulan proyectos sociales ante los Consejos Locales de Planificación Pública, dando respuesta a la necesidad que presentan las comunidades de apoyo conceptual y metodológico para emplear una adecuada gestión a sus propuestas de mejoras en el municipio al cual pertenezcan; estandarizando procesos, elaborando formatos y aplicando herramientas que permitan el logro de sus objetivos en el tiempo y costo planificado.

El Proyecto Factible está constituido por las fases de Diagnóstico, Diseño, Ejecución, Validación y Presentación de Resultados; de las cuales sólo se desarrollaron en el presente trabajo de investigación las Fases de Diagnóstico y Diseño de la propuesta, pues restricciones de tiempo para los actores potencialmente involucrados en una prueba piloto de dicha propuesta, imposibilitaron alcanzar las fases de ejecución, validación y

presentación de resultados. Sin embargo, el autor insistirá en la aplicación de la misma en alguna de las instancias Municipales contactadas en el marco de esta investigación para ir ajustando la propuesta en función de los resultados que se logren alcanzar.

A continuación una breve descripción de las Fases Desarrolladas

- Diagnóstico: la primera fase del proyecto se efectuó con el apoyo que se obtuvo de funcionarios Municipales con experiencia en la gestión de los Consejos Locales de Planificación Pública del área Metropolitana, quienes suministraron información acerca de los procesos que actualmente se ejecutan para la gestión de los proyectos en los municipios, los estándares que utilizan y su operatividad. Así mismo se vinculará la propuesta de mejora para la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario con las necesidades que se presentan en las comunidades, brindando una orientación conceptual y metodológica general para la Gestión de Proyectos Sociales.
- Diseño: una vez culminado el diagnóstico, se inició el desarrollo de la propuesta especificando procesos, actividades, recursos, formatos y herramientas; resaltando la importancia y utilidad de esta propuesta para mejorar la gestión de los proyectos sociales, ofreciendo un enfoque diferente de elaboración de proyectos dirigidos a los CLPP y gestionados por las comunidades. Esta fase sólo se dedicó a utilizar la información obtenida en el trabajo de campo que se aplicó en la fase diagnóstico y se apoyó en las metodologías ya descritas en el Capítulo del Marco Teórico, para entregar la propuesta de mejora para la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario utilizada por los Consejos Locales de Planificación Pública y dirigida a las comunidades que hacen vida en el Área Metropolitana de Caracas.

6.2. Determinación del tipo de investigación

El presente trabajo obedece a un tipo de investigación de tipo cualitativa:

“La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular. A diferencia de los estudios descriptivos, correlacionales o experimentales, más que determinar la relación de causa y efectos entre dos o más variables, la investigación cualitativa se interesa más en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso en que se da el asunto o problema” (Vera, s.f. Pág. 2 http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf, consultado el 14 de abril de 2010) .

Fraenkel y Wallen (1996) presentan cinco características básicas que describen las particularidades de este tipo de estudio (En Vera, Pág. 2).

1. El ambiente natural y el contexto que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria, y la labor del investigador constituye ser el instrumento clave en la investigación.

2. La recolección de los datos es una mayormente verbal que cuantitativa.

3. Los investigadores enfatizan tanto los procesos como lo resultados.

4. El análisis de los datos se da más de modo inductivo.

5. Se interesa mucho saber cómo los sujetos en una investigación piensan y que significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga.

Esta investigación tuvo un componente de Revisión Documental y un Trabajo de Campo, según el Manual de Trabajo de Grado, de Maestría y

Tesis Doctorales de la U.P.E.L. es Documental cuando se aplica “*El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos...*” (UPEL 2005. Pág.-12). La información que se utilizó en la elaboración de la propuesta estuvo basada en documentos ya existentes y de comprobada aplicación, como es el caso de las metodologías de proyectos que ofrecen estándares internacionales y sirvieron de orientación para mejorar la actual Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario dirigida a los Consejos Locales de Planificación Pública. Las metodologías que fueron seleccionadas cumplieron con los siguientes criterios:

- Estructura de la metodología por fases
- Clara generación de entregables por cada fase
- Procesos de control de calidad
- Procesos auditables
- Indicar roles y responsabilidades
- Metodologías sencillas de trabajo

Asimismo se define el diseño de Campo como “El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios...” (UPEL 2005. Pág- 11) La propuesta de mejora se trabajó con información actualizada, basándose en los procesos que actualmente se aplican para la gestión de proyectos sociales en los CLPP; y el planteamiento de fondo fue el de conocer las necesidades de

parte de las comunidades y de los mismo CLPP en cuanto a la formulación y gestión de los Proyectos.

6.3. Estrategia para el desarrollo del Trabajo de Campo

Para poder realizar el diagnóstico en la presente propuesta se realizaron entrevistas no estructuradas a personas vinculadas a los CLPP de tres Municipios del Área Metropolitana y a dos miembros de comunidades organizadas que han presentado proyectos ante los CLPP.

Las personas que colaboraron con la realización del diagnóstico fueron las siguientes:

Nº 1:

Nombre: Ursula Koch

Cargo: Secretaria Técnica del Consejo Estatal de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas (CEPLACOPP)

Municipio: Fue miembro durante 4 años del Municipio Baruta.

Nº 2:

Nombre: Clayton Barboza

Cargo: Secretario del CLPP

Municipio: Chacao

Nº 3:

Nombre: Leonardo Quintero

Cargo: Secretario de la Oficina de Planificación y Desarrollo Local

Municipio: Hatillo

Nº 4:

Nombre: Simón González

Miembro de la Comunidad, La Rotaria

Municipio: Libertador

Nº 5:

Nombre: Luis Leal

Miembro de la Comunidad, Carapita

Municipio: Libertador

6.4. Determinación de las técnicas e instrumentos de recopilación de la información

Las técnicas e instrumentos que fueron utilizados para recopilar la información son los siguientes:

- Análisis de fuentes documentales sobre las metodologías de gestión de proyectos sociales y de las mejores prácticas aplicadas a los mismos, haciendo uso de fichas de análisis y registro de información documental, como Leyes, Políticas y Normas vigentes en Venezuela. Así como las metodologías de PRINCE2, Project Management Institute y Marco Lógico.
- El desarrollo de las entrevistas fue de forma semiestructurada (mixtas o semi-libres), las cuales estuvieron conformadas con preguntas ya elaboradas que sirvieron sólo como guía orientadora, por ello este tipo de entrevista permitió la modificación o anexar otras preguntas en el momento de llevar a cabo la sesión. Con este método se obtuvieron mejores resultados, ya que permitió una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información apoyada en estrategias relativas al tipo de investigación cualitativa. Lo relevante de la parte estructurada fue que proporcionó una base informativa que permitió la comparación

entre las respuestas dadas por los entrevistados. El nivel no estructurado añadió interés al proceso y dio a conocer características específicas del solicitante.

El resultado de las entrevistas permitió obtener información clave para la elaboración de la propuesta de mejora de la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario manejada por los Consejos Locales de Planificación Pública y dirigida a las comunidades, destacando sus necesidades, los aspectos legales a considerar, definición de estrategias de aplicación, identificación de la operatividad de las comunidades y los CLPPP, comparando los procesos existentes no-eficientes con los sí eficientes, además de la identificación de los roles y responsabilidades de cada actor involucrado.

6.4.1. Guía de Entrevista

La Guía de Entrevista estuvo dirigida a dos grupos: uno los CLPP y otro, las comunidades que ejecutan proyectos.

6.4.1.1. Guía de Entrevista aplicada a las personas con experiencia en el tema de los Consejos Locales de Planificación Pública

Para dar inicio a la entrevista fue necesario explicar al entrevistado que su información apoyaría la mejora de la actual Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario, a fin de crear una propuesta que genere estándares y mejores prácticas a la gestión de proyectos comunitarios.

Preguntas:

- ¿Sabes qué es un proyecto?
- ¿Los CLPP Aplican una metodología de proyectos al trabajo con las comunidades?
- ¿Los CLPP Usan documentación estándar para la gestión de los proyectos sociales presentados por las comunidades?
- ¿Los CLPP Aplican controles de avance físico en cuanto al tiempo de gestión del proyecto ?
- ¿Aplicas control al presupuesto entregado?
- ¿Los CLPP generan algún tipo de reporte?
- En los CLPP ¿Quiénes reportan el avance de los proyectos?
- ¿Qué se hace en los CLPP cuando hay alguna desviación de tiempo o costo en la ejecución de los proyectos?
- ¿A quién reportan la situación de los proyectos gerenciados por los CLPP?

6.4.1.2. Guía de Entrevista aplicada a los miembros de las comunidades

Al comenzar la entrevista se le informó al entrevistado que ésta los apoyaría en la propuesta y ejecución de sus ideas (proyectos) para mejorar su calidad de vida en la comunidad.

Preguntas:

- ¿A quién le presentaron su idea o proyecto ?
- ¿Cómo se presenta la idea o proyecto ante el CLPP?
- ¿Cuál fue el proceso que debieron seguir indicado por el miembro del CLPP, para dar continuidad a su propuesta?
- ¿Cómo les informaron sobre la aprobación del proyecto?

- Los CLPP ¿les indicaron como ejecutar el proyecto?
- ¿Qué documentación elaboraron durante la ejecución del proyecto?
- ¿Hubo reuniones de seguimiento al proyecto en la comunidad?
- ¿Quiénes conformaron el equipo de ejecución y seguimiento del proyecto?
- ¿Elaboraron un plan de trabajo?
- ¿Tuvieron problemas en la ejecución del proyecto? ¿A quién y cómo lo reportaron?
- ¿Concluyeron satisfactoriamente el proyecto?
- ¿Cómo fue el cierre del proyecto?

6.4.2. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Al aplicar los instrumentos de recolección de datos, la información fue evaluada para determinar el grado de madurez de la Administración de los Proyectos gestionados por los CLPP, y las comunidades que actualmente presentan sus proyectos sociales ante esta instancia. En este sentido, se utilizaron los niveles de madurez indicados en la metodología de COBIT 4.0, de acuerdo a la escala que se indica a continuación:

Cuadro N° 4 - Matriz de Madurez de COBIT 4.0

Nivel de Madurez	Proceso	Reconocimiento	Prácticas	Herramientas	Adecuación	Experiencia
0	No existe					
1	Inicial	Si	Ad-hoc			
2	Repetible	Consciente	Similares, procesos intuitivos	Aparecen comunes	Monitoreo inconsistente en cuestiones aisladas	
3	Definible	Comprende necesidad de actuar	Definidas, estandarizadas, documentadas y se comparten	Estandarizadas, prácticas comunes son usadas y controladas	Análisis de causas intuitivo.	Especialistas involucrados en los procesos
4	Administrado	Comprende requerimientos	Se asignan responsabilidades, los procesos se completan	Se usan técnicas de medición. Uso táctico y limitado de la tecnología	Tablero de mando en algunas áreas, análisis de causas estandarizado.	Expertos Internos en todas las áreas
5	Optimizado	Comprensión a largo plazo	Mejores practicas	Técnicas sofisticas, uso extensivo de la tecnología	Tablero de mando global, se actúa sobre excepciones se aplica siempre análisis de causas	Lideres externos para la guía

Fuente: COBIT 4.0

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y LA PROPUESTA

A continuación se presentan los resultados vinculados a la fase Diagnóstico del Proyecto Factible y la propuesta de mejora para la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario gestionados por los Consejos Locales de Planificación Pública y dirigida a las comunidades, en el contexto del Área Metropolitana de Caracas. Tomando como base las mejores prácticas establecidas en metodologías de proyectos: PMI / Prince2 / Marco Lógico y COBIT 4.0; para la elaboración de una metodología práctica y sencilla que pueda ser aplicada en la gestión de proyectos sociales, por las comunidades y miembros de los CLPP.

La propuesta se realizó a través de cuatro (4) fases:

1. Entrevistas no estructuradas.
2. Evaluación del nivel de madurez de la Administración de Proyectos de los CLPP y las comunidades.
3. Propuesta de la Guía práctica para el desarrollo de proyectos gestionados por los Consejos Locales de Planificación Pública y dirigida a las comunidades del Área Metropolitana de Caracas.
4. Recomendaciones para la implementación.

A continuación se detallan cada una de las fases:

6.1. Fase 1- Resultados de las entrevistas

Para la realización de esta fase fue necesario difundir la importancia de la propuesta de mejora para la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario gestionados por los CLPP y dirigidas a las comunidades organizadas; resaltando el objetivo principal que es: cómo realizar la gestión de proyectos comunitarios de una manera simple y formal.

Una vez difundido el objetivo del presente trabajo de investigación entre se contactó a tres funcionarios que forman parte de los CLPP del Área Metropolitana de Caracas y a miembros de las comunidades que han participado en proyectos en la misma zona; a fin de aplicar las entrevistas indicadas en el Capítulo IV Marco Metodológico.

En esta fase se confirmaron los planteamientos mencionados en el Capítulo II Marco Teórico Conceptual, respecto a las deficiencias que se tienen en la actual Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario manejada por los CLPP y la carencia de procedimientos y herramientas metodológicas que sean prácticas y sencillas de utilizar.

A continuación se presentan las entrevistas realizadas:

6.1.1. Entrevista 1.

Nombre del entrevistado: Ursula Koch

Cargo: actual, Secretaria Técnica del Consejo Estadal de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas (CEPLACOPP) adscrito a la Gobernación del Estado Miranda.

Participó durante 4 años en el CLPP del Municipio Baruta.

Fecha de la entrevista: 18 Diciembre 2009

Presentación:

La entrevista fue realizada en la sede de la Gobernación del Estado Miranda. La Señora Ursula Koch actualmente Secretaria técnica del CEPLACOPP, perteneció 4 años al CLPP del Municipio Baruta y por su experiencia en el tema fue posible realizar la entrevista. Además permitió que fuera grabada.

Pregunta 1: ¿Cómo manejan los CLPP los proyectos presentados por la Comunidad?

Para iniciar la entrevista la Sra. Ursula Koch hace la salvedad que de ahora en adelante le llamará a los Consejos Locales de Planificación Pública CLPP, por cuestiones de tiempo, ofreciendo un breve resumen sobre qué son los mismos.

Respuesta 1: Los CLPP se emanan de la Constitución, por lo tanto tienen rango constitucional y lo que se derive de ésta se tiene que acatar, por ello los CLPP son el órgano de planificación integral de los municipios. En la Ley Orgánica del Poder Público Municipal indica en su artículo 75: “el CLPP tiene la función de planificación, indicando que al poder ejecutivo le corresponde -al alcalde como planificador-, se debe trabajar coordinados en este sentido con todas las obras que se vayan a desarrollar, trabajando articuladamente lo municipal con lo estatal.”

Los municipios son la parte del gobierno que está más cercana a sus habitantes. Los consejeros se encargan del sector salud, cultural, deporte, educación y transporte, entre otros. Estos concejales emanan de los

propios consejos comunales. Por medio de una asamblea comunal, los consejeros se elijen para que sean los representantes de la comunidad. El CLPP es el mecanismo por excelencia de participación ciudadana. En este sentido está conformado con personas de cualquier tipo de pensamiento e ideología.

Una de las funciones de los consejos es aprobar proyectos para la pequeña y mediana industria, como también es el organismo que planifica las acciones que se vayan a tomar en el municipio. Entonces es el órgano encargado de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del municipio, a través de las políticas públicas que tienen que ver con la vialidad, cultura, deporte, entre otras. La Constitución Nacional y en la Ley de los CLPP nos invita a desarrollar los proyectos comunitarios, indicando lo que se debe hacer, más no el procedimiento. La información que ofrece es a nivel macro sin indicar cómo llevar a cabo la gestión de los proyectos.

Pregunta 2: ¿Quién plantea las ideas? ¿Los consejeros o la comunidad?

Respuesta 2: En las Alcaldías los CLPP manejan un mecanismo muy importante que es el presupuesto participativo, por medio del cual las comunidades deben participar directamente en la gestión pública, en ese presupuesto participativo se proponen las obras que son de ellos y para ellos, las comunidades deben elaborar su propio diagnóstico, quien más que uno mismo que vive en determinado sitio sabe que es lo que se necesita. Estos procesos deben ser totalmente públicos, donde los administradores que son los CLPP deben darle toda la publicidad posible para que el administrado, la comunidad, presente la idea y la publique de forma tal que sea conocida por todo el municipio.

Las comunidades pueden usar cualquier medio para indicar la propuesta o proyecto. Lo que prevalece en las comunidades hacia los CLPP es la necesidad de que estos le desarrollen el proyecto.

La orientación a las comunidades para ejecutar sus proyectos se la debe dar la Alcaldía por medio del CLPP, para esto los CLPP se deben apoyar con las otras direcciones que puedan aportar en la ejecución de obras civiles, eléctricas, etc. Todo se coordina a través de mesas de trabajo, el presidente del CLPP es el mismo alcalde, por lo tanto, tiene que cumplir y hacer cumplir todo este mecanismo.

Año tras año a partir del mes de febrero se inician las obras y ejecución de las iniciativas propuestas por la comunidad, hasta el 31 de agosto es la fecha tope de recepción de propuestas y en el mes de septiembre se comienza la fase de jerarquización; quien jerarquiza es una comisión dentro del mismo CLPP, a fin de cumplir con el presupuesto participativo, con una metodología para jerarquizar las necesidades.

La Ley de los CLPP establece que se debe aplicar el presupuesto participativo, sin informar cómo debemos ejecutarlo. Por esta ausencia de información lo que se ha hecho es formular encuestas en los municipios, se hacen volantes, preguntas y publicidad por Internet; se sectoriza por municipio con el apoyo de la división de catastro, de manera de llegarle al último huequito de cada municipio, de forma tal que nadie se quede sin saber qué es el presupuesto participativo y la bondades que este ofrece a la comunidad.

La ley no es excluyente, cualquier comunidad organizada puede proponer su iniciativa o idea, lo importante es que las comunidades presenten sus necesidades, sin formalismos. Para cada situación que se

presente se nombra una comisión de atención. Se jerarquizan las ideas de forma tal que se pueda atender al mayor número de personas en las comunidades, sin ningún tipo de privilegio. La publicidad es uno de los grandes principios que se tienen en este proceso, porque es necesario informar a todo el municipio sobre las obras que se van a realizar. La publicidad es antes, mientras y después, sino se selecciona la iniciativa de determinada comunidad se le explica el por qué, por lo general no se promueve una idea porque con anterioridad ya se había beneficiado a esa comunidad y se le da la oportunidad a otra o también se puede desplazar la idea de una comunidad porque con anterioridad se le han aprobado unos fondos y estos no han sido bien administrados.

En la Ley de los CLPP en el artículo 35 se establece que se tiene que desarrollar un presupuesto participativo pero no te da una metodología, es necesario innovar como CLPP.

Pregunta 3: ¿Conoces la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario, de José Bernardo?

Respuesta 3: Si la conozco, por medio de un taller al cual asistí y me la entregaron impresa. La guía fue distribuida a todas las gobernaciones. Sin embargo opino que esta guía es a nivel gerencial, la comunidad no podría manejar esta metodología para desarrollar sus proyectos, la guía tiene que ser sencilla, carente de formalismos; esto se indica en la Constitución.

Pregunta 4: ¿Los CLPP manejan algún formulario para los proyectos que presenta la comunidad?

Respuesta 4: Los formularios y metodologías que se puedan aplicar son totalmente innovadoras por cada CLPP, no hay estándares para llevar la gestión de los proyectos comunitarios.

Pregunta 5: ¿Existen mecanismos para el seguimiento y control en los proyectos de las comunidades aprobados por los CLPP?

Respuesta 5: Los CLPP deben hacer al menos una reunión al mes con las comunidades para revisar el estado de las obras que se hayan iniciado. En estas las comunidades deben informar a los CLPP cual es el estado de su proyecto, no hay estándar, cada CLPP tiene que innovar para tratar de dar forma al seguimiento y a los avances de las obras.

El presupuesto participativo siempre tiene que estar controlado por ambos lados, a través de supervisores, el administrado y el administrador deben trabajar en conjunto, hay una figura jurídica que es el control social que ejercen las comunidades para inspeccionar las obras.

Pregunta 7: ¿Qué ocurre cuando hay retrasos en las obras?

Respuesta 7: La ley no es sancionatoria, por lo tanto sino se cumple con las tareas establecidas, se trata de dar el impulso necesario para continuarla, porque el beneficio no es sólo para el administrado sino también para el administrador, todos están interesados en crear y mejorar el entorno en cual se encuentra el municipio.

Pregunta 8: ¿Cómo se hacen los cierres en los proyectos?

Respuesta 8: Los cierres de proyectos se llaman “Finiquito”, los CLPP verifican lo contratado y pagado con el total del proyecto.

6.1.2. Entrevista 2.

Nombre del entrevistado: Clayton Barboza

Cargo: Secretario del CLPP del Municipio Chacao

Fecha de la Entrevista: 24 de Febrero de 2010

Presentación:

La entrevista fue realizada en el Edificio ATRIUM, lugar donde se encuentran las oficinas de la Alcaldía de Chacao. El Señor Clayton Barboza Secretario del CLPP, me recibió al investigador en su oficina y permitió que la entrevista fuera grabada.

Pregunta 1: ¿Conoce el concepto de Proyectos?

Respuesta 1: En el municipio Chacao se llevan todo tipo de iniciativas a través de proyectos ya que esto compromete el patrimonio municipal, por lo cual es necesario establecer todos los controles administrativos necesarios para ejecutar este tipo de actividad. Lo más importante es que se conozca la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública del año 2006; donde se indica la estructura de los CLPP y una vez nombrados los miembros se aplica la parte funcional y las metodologías para llevar a cabo los proyectos.

Actualmente se está discutiendo el Reglamento Interno, una vez aprobado se presentará el Manual de Normas y Procedimientos tanto en la Sala Técnica como en la Secretaria del CLPP.

Pregunta 2: ¿Quiénes conforman el CLPP de Chacao?

Respuesta 2: El CLPP está integrado por la cantidad de consejeros que requiera el número de parroquias que conforman el Municipio. Actualmente se cuenta con 17 Consejeros, dentro de estos están los Consejeros vecinales que son los representantes de la comunidad; los Concejales que son 7 en el Municipio y el Presidente que es el Alcalde. La Plenaria está conformada por los 17 Consejeros, quienes tienen derecho a voto y con el mismo valor.

La Sala técnica está conformada por un coordinador y 2 analistas, quienes son electos por concurso.

Pregunta 3: ¿Quién suministra la información a las comunidades para desarrollar los proyectos?

Respuesta 3: La información en general la entrega el Secretario del CLPP y la asesoría desde el punto de vista técnico es responsabilidad de la Sala técnica, ya que ellos son los que trabajan con las comunidades para desarrollar los proyectos.

Pregunta 4: ¿Cómo aprueban los proyectos?

Respuesta 4: Las comunidades presentan los proyectos a la Sala técnica, los integrantes de la Sala técnica los asesoran en cuanto a la presentación del proyecto y llenado de los requisitos; una vez que cumplan con lo exigido, Sala técnica los aprueba a nivel técnico y posteriormente esto va a consideración de la Plenaria. La Plenaria evalúa y aprueba su factibilidad. El Alcalde otorga los recursos para iniciar el proyecto.

Pregunta 5: ¿Cómo se otorgan los recursos económicos para desarrollar los proyectos?

Respuesta 5: Se otorgan un 50% para iniciar el proyecto, posteriormente se aplican los controles para evaluar que estén cumpliendo con lo establecido, a través de la rendición de cuentas y de estar al día con el avance del proyecto, se otorga el dinero restante.

Pregunta 6: ¿Quién hace seguimiento a los proyectos?

Respuesta 6: Existe el punto de enlace entre el CLPP y las comunidades que son los Consejeros vecinales, en teoría estos deben hacer el seguimiento, sin embargo como Chacao es un Municipio relativamente pequeño, los mismos miembros de la comunidad que ejecutan los proyectos hacen su seguimiento, además que son los primeros interesados en tener los avances exigidos para que se otorguen los recursos económicos.

Pregunta 7: ¿Conoce la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario dirigida a los Consejos Locales de Planificación Pública?

Respuesta 7: No la conozco

6.1.3. Entrevista 3.

Nombre del entrevistado: Leonardo Quintero

Cargo: Secretario de la Oficina de Planificación y Desarrollo Local del Municipio el Hatillo

Fecha de la Entrevista: 18 de Diciembre de 2009

Presentación:

La entrevista fue realizada en la sede de la Oficina de Planificación y Desarrollo Local, ubicada en la Urbanización La Boyera, Caracas. El Señor Leonardo Quintero Secretario del CLPP, me recibió en su oficina, más no permitió que la entrevista fuera grabada, por razones de confidencialidad. Debido a esta situación las respuestas de esta entrevista fueron escritas.

Pregunta 1: ¿Cómo se reciben las iniciativas de las comunidades ante los CLPP?

Respuesta 1: Las comunidades se reúnen de forma periódica al menos una vez al mes, a través de las juntas comunales, en ellas se expresan las necesidades que están presentando y a través de un medio escrito, describen su problemática. El CLPP tiene que ser una instancia que esté en constante comunicación con la comunidad y conocer cuándo se realizarán estas reuniones para así recibir las iniciativas expuestas por la comunidad.

Pregunta 2: ¿Existe alguna guía sobre cómo pueden definir las comunidades sus proyectos?

Respuesta 2: No existen formularios en las que la comunidad pueda describir su situación o problema, no se tiene formalizado ningún medio, sólo esperamos que ellos se puedan expresar de alguna manera y nosotros dejar constancia de qué es lo que se está pidiendo. La Ley nos motiva a que debemos ejecutar, elaborar y controlar un plan de desarrollo municipal, por esta razón tenemos que escuchar a la comunidad y apoyarlos en su ejecución.

Pregunta 3: ¿Conoce la Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario, de José Bernardo?

Respuesta 3: No la conozco sin embargo, por la falta de información de cómo llevar la ejecución de los proyectos propuestos por la comunidad del municipio El Hatillo, se ha solicitado a un grupo de estudiantes de la Universidad Simón Bolívar para que nos apoye en desarrollar un medio para ejecutar las iniciativas propuestas en el municipio. Las acciones hasta ahora presentadas son encuestas personales, telefónicas y por correo electrónico, con los diferentes actores en el municipio.

Se espera que para el 2010 este grupo de estudiantes puedan darnos una guía que indique los medios formales para aplicarlos en la ejecución de los proyectos.

Por los momentos la práctica que se aplica es mantener el contacto con las comunidades, hacer recorridos en las zonas para identificar cualquier desarrollo que se esté ejecutando para iniciar la supervisión.

Pregunta 4: ¿Es posible que las comunidades inicien un proyecto sin haber pasado por el CLPP?

Respuesta 4: En la realidad sí es posible, porque la comunidad puede dirigirse a otra instancia que también las promueve el Estado a solicitar los recursos de acuerdo a la iniciativa que ellos presenten, estas instancias como los consejos comunales no informan a las alcaldías, situación que trae conflictos debido que no se hace el estudio necesario para desarrollar el proyecto. En estos casos los CLPP tenemos que velar para que las obras que se inicien sin nuestro consentimiento, se puedan

desarrollar con un feliz término, ya que muchas veces se inician sin tener claro el impacto que puedan ocasionar.

Pregunta 5: ¿Llevan algún registro de los seguimientos que se realizan?

Respuesta 5: Se tiene un archivo donde se encuentra una pequeña base de datos para almacenar la información que se recopila de cada visita y atender los puntos que sean de gran impacto.

Pregunta 6: ¿Se jerarquizan las iniciativas que presenta la comunidad?

Respuesta 6: La misma comunidad se organiza y luego en salas técnicas los CLPP jerarquizamos los proyectos, según los criterios de necesidad y de cuál es el beneficio para la comunidad, se prioriza el proyecto que tenga mayor impacto positivo.

Todas las decisiones deben hacerse públicas y de conocimiento de todos los ciudadanos del municipio El Hatillo, de forma tal que se lleve un mejor control de las obras.

Pregunta 7: ¿Han culminado algún proyecto satisfactoriamente?

Respuesta 7: Sí, se han culminado, algunos de manera exitosa otros no tanto, cuando existe alguna desviación en el proyecto la comunidad realiza la denuncia y nosotros los CLPP aplicamos un análisis para diagnosticar la deficiencia y poder sancionar, a través del congelamiento de los recursos o en aplicar las denuncias a otras instancias gubernamentales.

6.1.4. Entrevista N° 4

Nombre del entrevistado: Simón González (Responsable de la Comunidad)

Comunidad: Sector Bella Vista. Parroquia El Paraíso, Municipio Libertador

Nombre del Proyecto presentado ante el CLPP: Mejora de la calle La Rotaria

Fecha de la Entrevista: 16 de Diciembre del 2009

Presentación:

La entrevista fue realizada en la casa del Señor Simón González, ubicada en la Urb. Bella Vista, Caracas. El Señor Simón González fue electo por la Junta Parroquial como Responsable de la Comunidad para llevar el proyecto Mejora de la calle La Rotaria. Fue receptivo al permitir que la entrevista fuera grabada.

Pregunta 1: ¿Haz planteado algún proyecto en tu comunidad?

Respuesta 1: Sí, la mejora de la calle La Rotaria, estaba llena de huecos y cada vez empeoraba. Necesitábamos mejorar la calle y ampliar las aceras.

Pregunta 2: ¿Cómo las comunidades plantean sus ideas a los CLPP?

Respuesta 2: No conozco que son los CLPP, nosotros realizamos una asamblea de ciudadanos, que es la instancia primaria para el

ejercicio del poder y la participación popular, en la cual toda la comunidad participa y cuyas decisiones son de carácter vinculante con la Alcaldía, para presentarles la mejora.

Pregunta 3: ¿Hay formularios para presentar la idea?

Respuesta 3: No existe un formulario para ello, la comunidad se reúne en la asamblea de ciudadanos y todo queda plasmado en un libro de actas donde los participantes firman en señal de aprobación

Sólo decimos cuál es nuestro problema y qué se quiere resolver, dejando en acta de la reunión lo acordado.

Pregunta 4: ¿Cómo es el proceso de la Alcaldía una vez que se entrega la idea?

Respuesta 4: Nosotros hacemos la entrega de nuestra idea a la Alcaldía y la presentan a una instancia superior, luego nosotros nos enteramos si fue aprobado el dinero para desarrollarlo o no.

Pregunta 5: Si aprueban la idea, ¿cómo se hace seguimiento?

Respuesta 5: La persona que nosotros elegimos como Responsable de la comunidad semanalmente nos reunimos y se informa que se ha logrado, esto queda en acta y luego se lo mostramos al representante de la Alcaldía cuando viene a hacer inspección.

Pregunta 6: ¿Existe alguna metodología para llevar a cabo el proyecto?

Respuesta 6: Tomando en cuenta que proyecto es la situación que queremos resolver, este se hace por autogestión, el mismo Responsable de la Comunidad decide cómo se desarrollará el proyecto.

La ejecución del proyecto por autogestión, es el desarrollo del proyecto por parte de la comunidad con asesoramiento técnico y ejecución por contratación, es cuando un tercero realiza la obra y obtiene una remuneración por ello.

Pregunta 7: ¿Qué hacen con el presupuesto entregado? ¿Hay seguimiento?

Respuesta 7: El seguimiento a los recursos lo hace la misma comunidad quienes son los beneficiarios de las obras y a través del comité de contraloría quienes ejercen la “Contraloría Social”. El Comité de Contraloría es un órgano conformado por 5 habitantes de la comunidad electos en asambleas de ciudadanos para la fiscalización, control y supervisión de los recursos asignados, recibidos o generados por la Junta Parroquial.

Pregunta 8: ¿Existe alguna plantilla para el seguimiento de los avances del proyecto?

Respuesta 8: No existe una plantilla para el seguimiento, una vez elaborado el proyecto la Junta Parroquial debe hacer rendición de cuentas ante los organismos que lo requieran y cada institución manejará la información de la forma que considere necesaria.

Pregunta 9: ¿En qué fase está el proyecto?

Respuesta 9: Se está ejecutando, aún no ha culminado, esperemos que para febrero del 2010 finalice.

6.1.5. Entrevista N° 5

Nombre del entrevistado: Luis Leal (Responsable de la Comunidad)

Comunidad: Sector Las Torres. Carapita, Paroquia Antímano, Municipio Libertador

Nombre del Proyecto presentado ante el CLPP: Cambio de tuberías de aguas blancas y negras en el Sector Las Torres.

Fecha de la Entrevista: 11 de Enero de 2010

Presentación:

La entrevista fue realizada a través de una conversación telefónica, debido a la imposibilidad de reunirnos en un lugar más céntrico que el Sector las Torres de Carapita. Luis Leal es miembro de la comunidad de Carapita-Sector las Torres, es el Responsable de uno de los proyectos que actualmente se está realizando en la zona y la prioridad para esta comunidad es cambiar las tuberías de aguas blancas y negras, las cuales ya se han vencido en su totalidad trayendo problemas de salud e higiene, entre otros.

Pregunta1: ¿Cómo iniciaron el proyecto?

Respuesta 1: En reuniones semanales con el grupo de la comunidad del Sector las Torres de Carapita, se analizó el problema de las tuberías

de aguas blancas y negras, por todas las consecuencias que ya nos estaba causando.

Luego que dijimos que esa era nuestra idea, nos pusimos de acuerdo para llevársela a la Alcaldía, los invitamos a la reunión semanal y les explicamos nuestra necesidad. El señor que nos atendió se llama David Villegas, quien nos informó que debíamos escribir nuestra necesidad y luego él realizaría la gestión para iniciar el proceso de mejora de las tuberías.

Pregunta 2: ¿Cómo supiste que fue aprobado el proyecto?

Respuesta 2: Más o menos cinco (5) meses después de haber presentado el problema, el señor David Villegas nos informó que fueron aprobados los recursos para hacer el cambio de tuberías, que debíamos nombrar a la persona responsable que iba a manejar este dinero, y abrir una cuenta, con la aprobación de todos los miembros de la comunidad que hacía la solicitud.

Pregunta 3: ¿Tuviste apoyo para iniciar el desarrollo del proyecto?

Respuesta 3: Entre nosotros nos organizamos y nombramos a cada una de las personas que iba a hacer su tarea. Lo que necesitábamos era la compra de materiales, que entre los camiones y camionetas de las personas del barrio pudimos traer.

Pregunta 4: ¿Hubo algún apoyo de la Alcaldía?

Respuesta 4: Ellos venían más o menos una vez al mes y veían como iba la obra, a nosotros mismos nos interesaba terminarla.

Pregunta 5: ¿Cómo controlaban que la obra se hiciera en el tiempo necesario y que no pasara mucho tiempo?

Respuesta 5: No teníamos agua, eso hacía mucha presión entre la gente. Todos necesitamos el agua y teníamos que buscarla en otras zonas. Hubo mucha presión de la comunidad, lo importante era terminar.

Pregunta 6: ¿Fue culminada la obra satisfactoriamente?

Respuesta 6: Si, tenemos las nuevas tuberías.

6.2. Fase 2 - Evaluación del nivel de madurez de la Administración de Proyectos de los CLPP y las comunidades del Área Metropolitana de Caracas

Del análisis de las entrevistas, es importante aclarar que por acuerdos de confidencialidad, algunos testimonios de funcionarios de los CLPP fueron limitados, por ser considerados sensibles, mostrando sólo lo más significativo, utilizando ésta información para evaluar el estado de madurez de la administración de proyectos realizada por los CLPP y las comunidades en el Área Metropolitana de Caracas.

Se usará para el análisis de la administración de proyectos que aplican los CLPP y las comunidades, los niveles de madurez de Cobit 4.0, aunque esta metodología se relaciona con proyectos de Tecnología de Información, se puede utilizar para evaluar la gestión de proyectos desempeñada por estas instancias, adaptando su terminología a los proyectos comunitarios.

COBIT 4.0 tiene seis (6) niveles de madurez que van desde el nivel 0 hasta el nivel 5 en la administración de proyectos; de acuerdo a la información recopilada en las entrevistas se considera que **los CLPP y las comunidades tienen un nivel de madurez 2 (Repetible pero intuitivo)**, el cual se va a explicar a continuación analizando cada uno de los criterios que contempla este nivel que aplica COBIT 4.0.

Nivel 2 Repetible pero intuitivo:

1. La alta dirección ha obtenido y comunicado la conciencia de la necesidad de la administración de los proyectos: adaptando este criterio al ámbito en estudio, decimos que la alta gerencia está representada por el Ejecutivo Nacional. En tal sentido, este criterio aplica en la gestión de proyectos comunitarios debido a que en la Constitución vigente y en la Ley de los CLPP, motivan a la participación ciudadana y protagónica en la gestión pública, e incorporan a los proyectos como instrumentos con los que cuentan las comunidades organizadas para influir en las decisiones de inversión y en la ejecución de acciones, dirigidas a atender sus propias demandas; a través de los CLPP.

Tomando como referencia la entrevista a Ursula Koch se informa sobre el compromiso que tiene la comunidad al momento de presentar sus proyectos "...las comunidades deben participar directamente en la gestión pública, desde el momento en que se conforma el presupuesto participativo donde se proponen las obras que son de ellos y para ellos, las comunidades deben elaborar su propio diagnóstico, quien más que uno mismo que vive en determinado sitio sabe qué es lo que se necesita..."

2. La organización está en proceso de desarrollar y utilizar algunas técnicas y métodos por proyecto: las comunidades y los CLPP carecen de una metodología que estandarice la gestión de proyectos. Esto se confirma con la información de la señora Ursula Koch en la entrevista “...no hay estándares, cada CLPP tiene que innovar, para tratar de dar forma a la gestión que se debe realizar en los proyectos...”

Así como también lo indica el miembro de la comunidad de Bella Vista el Sr. Simón González en su entrevista “...La ejecución del proyecto se hace por autogestión, el mismo Responsable de la comunidad decide cómo se desarrollará el proyecto...”

3. Los proyectos de TI han definido objetivos técnicos y de negocio de manera informal: a fin de adaptar este criterio al tema en estudio, cambiamos proyectos de TI por proyectos comunitarios. Para identificar los objetivos del proyecto se realizan reuniones, motivando la participación de las comunidades a exponer las necesidades y a priorizarlas. Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas realizadas se puede inferir que la participación de las comunidades en sus reuniones, no contempla un método o proceso para establecer las metas, cada comunidad define establecerá un medio por el cual pueda comunicar a los CLPP sus objetivos a fin de que puedan ser gestionados por las instancias correspondientes.

En la entrevista a Luis Leal, Responsable de la comunidad de Las Torres de Carapita-Antímano indicó que “...En reuniones semanales con el grupo de la comunidad del Sector, se analizó el problema de las

tuberías de aguas blancas y negras, por todas las consecuencias que ya nos estaba causando...”

Así también lo informa Simón González “...Sólo decimos cuál es nuestro problema y qué se quiere resolver, dejando en acta de la reunión lo acordado...”

4. Las directrices iniciales se han elaborado para muchos aspectos de la administración de proyectos: este criterio aplica en la administración de proyectos comunales llevado por los CLPP, las directrices están establecidas en la Constitución vigente y en las leyes, de forma muy general para la gestión de proyectos comunitarios.

En este sentido la señora Ursula Koch hace referencia que “...La Constitución Nacional y en la Ley del CLPP nos invita a desarrollar los proyectos comunitarios, indicando que se debe hacer, más no el procedimiento, la información que ofrece es a nivel macro sin indicar el cómo llevar a cabo la gestión...”

5. La aplicación a proyectos de las directrices administrativas se deja a discreción de cada gerente de proyecto: en concordancia con el análisis del criterio anterior, al no haber directrices concretas que establezcan el procedimiento sobre cómo realizar la gestión de los proyectos, cada Responsable de la comunidad o del CLPP innovan en las actividades que desempeñan a fin de lograr los objetivos. La gestión se realiza por repetición una vez se obtengan resultados exitosos, y por ensayos y error.

Se considera que la administración de proyectos realizada por los CLPP no supera el nivel 2 (Repetible pero intuitivo) para ir al nivel 3

(Definido) de COBIT 4.0, debido a que el criterio fundamental del nivel 3 (Definido) es la existencia de procesos y metodologías establecidas y comunicadas.

En las entrevistas realizadas tanto a los dos miembros de las comunidades como a los funcionarios relacionados con los CLPP, se pudo observar que existe la carencia de metodología y procesos para cubrir el cómo administrar los proyectos de las comunidades, en este sentido es necesario innovar para poder cubrir la necesidad. Así se percibió que el CLPP del Municipio Baruta, realiza el mejor de sus esfuerzos para crear plantillas bajo su criterio y el CLPP del Municipio el Hatillo solicita el apoyo a la Universidad Simón Bolívar para la creación de dicha metodología.

6.3. Fase 3 - Guía práctica para el desarrollo de proyectos gestionados por los Consejos Locales de Planificación Pública.

Se determinó el marco de referencia de mejores prácticas para el diseño de la propuesta, construyendo una metodología simple y formal ideal para los CLPP y las comunidades.

Una de las actividades más importantes que se realizó para elaborar la presente propuesta fue la evaluación documental de las mejores prácticas de metodologías de proyectos, lo cual se desarrolló en el Capítulo II Marco Teórico y Conceptual. Las metodologías que fueron evaluadas son: PMI / Prince2 / Marco Lógico / COBIT 4.0. Así mismo se recopiló información sobre guías y metodologías que han sido publicadas para el desarrollo de proyectos comunitarios, seleccionando la Guía de Desarrollo de Proyectos Local y Comunitario que elaboró el consultor

contratado por la filial venezolana Petróleos de Venezuela (PDVSA), el Sr. José Bernardo, en el marco del Programa de Formación desarrollado por la Escuela de Gerencia Social, ya que se considera como una de las más completas referencias aunque con un alto nivel de contenido conceptual y metodológico, tal y como lo indica Ursula Koch en la entrevista N° 1 “...esta guía es a nivel gerencial, la comunidad no podría manejar esta metodología para desarrollar los proyectos comunitarios, la guía tiene que ser sencilla...”

La propuesta de la Guía práctica para el desarrollo de proyectos gestionados por los Consejos Locales de Planificación Pública, se enfocará en mejorar las carencias que fueron identificadas en el Capítulo I El Problema, que presenta la Guía elaborada por José Bernardo, siempre en búsqueda de elaborar una guía de desarrollo de proyectos simple y formal.

A continuación se describen las mejoras que se proponen en la Guía práctica para el desarrollo de proyectos gestionados por los Consejos Locales de Planificación Pública y dirigida a las comunidades en general:

- (i) Identificación de los procesos que debe seguir cada Responsable del proyecto, tanto del CLPP como de la comunidad, para promover la participación y la integración de las comunidades durante el ciclo de vida de los proyectos.
- (ii) Presentación de formularios, que estandaricen la gestión del proyecto en cada una de las fases que contiene el ciclo de vida de los proyectos comunitarios.
- (iii) Uso de un lenguaje simple, que pueda ser entendido por los miembros de las comunidades y por los CLPP, sin mayores tecnicismos referentes a la gestión de proyectos.

- (iv) Identificación clara de los roles y responsabilidades que debe tener cada representante de la comunidad y del CLPP, durante el ciclo de vida de los proyectos.

La propuesta de la Guía práctica para el desarrollo de proyectos gestionados por los Consejos Locales de Planificación Pública, estará estructurada de la siguiente forma:

Procesos de la Guía Práctica para el Desarrollo de Proyectos Gestionados por los CLPP



Ilustración N° 5 - Estructura de la Guía práctica para el desarrollo de proyectos gestionados por los Consejos Locales de Planificación Pública

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se inicia la presentación de la Guía práctica para el desarrollo de proyectos gestionados por los Consejos Locales de

Planificación Pública, comenzando con las definiciones más relevantes usadas en la administración de proyectos, a fin de facilitar la comprensión de la Guía e impulsar el uso de un lenguaje común entre las comunidades y los CLPP, que favorezca la comunicación entre los involucrados.

1. ¿Cómo entendemos el concepto de Proyecto?



Se define como **PROYECTO** un esfuerzo planificado y en un espacio de tiempo definido; que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, el cual está conformado por un conjunto de actividades interdependientes orientadas a un fin específico, con una duración y presupuesto predeterminado. Completar con éxito el Proyecto significa cumplir con los objetivos planteados dentro de las especificaciones técnicas, de costo, riesgo y plazo de terminación.

2. Origen de los Proyectos



Los proyectos se originan para satisfacer una necesidad (problema) o aprovechar una oportunidad en la comunidad. El efecto de estas presiones, más que llevar al inicio inmediato de un proyecto debe considerar la jerarquización de la solicitud con respecto a las necesidades y demanda de recursos.

3. Ciclo de Vida de los Proyectos



Se define como el conjunto de fases que conectan el inicio de un proyecto con su fin y facilita la secuencia y el orden en el desarrollo del mismo. Cada fase del proyecto es marcada por la terminación de uno o más entregables. Un entregable es un producto tangible, un trabajo verificable. Las fases, son parte generalmente de una secuencia lógica, diseñada para asegurar el desempeño apropiado del proyecto.

Los ciclos de vida de los Proyectos definen:

- Qué trabajo se debe realizar en cada fase.
- Cuándo se deben generar los productos entregables en cada fase y cómo se revisa, verifica y valida cada uno de ellos.
- Quién está involucrado en cada fase.
- Cómo controlar y aprobar cada fase.

Razones para dividir un proyecto en fases:

- En cada fase las personas involucradas son diferentes. A veces un equipo de proyecto no es responsable de todas las fases.
- En cada fase las actividades que se ejecutan son de diferente índole.
- Cada fase debe terminar con un entregable.

A continuación se definirán las fases que se utilizarán en la Guía práctica para el desarrollo de proyectos gestionados por los CLPP y dirigida a las comunidades, a fin de que éstas y los CLPP se planteen construir un proyecto por fases.

4. Fases de la Guía práctica para el desarrollo de proyectos gestionados por los Consejos Locales de Planificación Pública



La Guía práctica para el desarrollo de proyectos gestionados por los CLPP, contempla cinco (5) fases, las cuales permiten a las comunidades y a los CLPP enfocar su atención en la elaboración progresiva del proyecto, de igual forma visualizar y estimar el fin del mismo. Para ello, se definen una serie de productos o entregables que complementan cada fase y determinan su culminación.

La estructura y característica de cada fase puede variar de un proyecto a otro. Las fases de la metodología de Proyectos ocurren

para todo proyecto, estableciendo entre una fase y otra, una relación en cadena.

Las cinco Fases son:

- **Definición:** Es el momento en el que se recopilar, organizar y analizar toda la información relevante sobre el proyecto, para sentar las bases y permitir que el resto de las fases transcurran de manera fluida y organizada. Responde a la pregunta ¿qué queremos hacer?
- **Planificación:** Es el momento en el que se definen el conjunto de actividades o tareas, duración y secuencia que son requeridas para asegurar la culminación del proyecto, ensamblando coherentemente lo que se realizará en la ejecución. Responde a las preguntas ¿Cómo lo haremos y en cuánto tiempo?
- **Ejecución:** Es la fase que permite completar los trabajos o actividades definidos en la planificación del proyecto a fin de cumplir con los requisitos del proyecto. Esto implica coordinar personas y recursos, así como integrar y realizar las actividades del proyecto de acuerdo al plan integral. Responde a las preguntas: ¿Quiénes, cuándo, con qué?
- **Control:** Es el momento en el que se realizan las mediciones de las variables del proyecto para tomar las acciones necesarias en caso de requerirse un cambio de rumbo o de estrategia. Responde a la pregunta: ¿Cómo lo estamos haciendo, tal como lo dijimos o nos desviamos?

- Cierre: Es el momento en el que se realiza la culminación formal del proyecto y se cierran todos los aspectos administrativos pendientes. Recopila y documenta la información relevante para permitir que ésta quede como soporte para proyectos futuros. Responde a la pregunta: ¿Lo hicimos bien? ¿Qué aprendimos?

Las fases de los proyectos deben ser ejecutadas por personas que previamente han sido asignadas por las comunidades y por los CLPP, en este sentido se describe quienes son los involucrados en los proyectos comunitarios y su rol y responsabilidad.

5. Involucrados en el Proyecto



Los involucrados de un proyecto tienen niveles de responsabilidad y autoridad variables al participar en este, que pueden modificarse a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Su responsabilidad y autoridad varía desde la colaboración ocasional en encuestas, hasta el patrocinio del proyecto. La identificación de involucrados claves es un factor fundamental para el éxito de un proyecto, sus aportes y experticias tienen influencia en el desarrollo del mismo. Responde a la pregunta: ¿Quiénes están interesados y pueden ayudar en la solución del problema?

La participación temprana de los miembros del equipo aporta experiencia durante el proceso de planificación y fortalece el compromiso con el proyecto. El tipo y cantidad de recursos puede variar a medida que avanza el proyecto, no obstante el rol y la responsabilidad se mantienen durante su participación en el mismo.

6. Roles y Responsabilidades del Equipo de Proyecto



Alcaldía:

- Atender los requerimientos presupuestarios solicitados por el Consejo Local de Planificación Pública para su funcionamiento.

La Plenaria del CLPP:

- Discutir y aprobar las metodologías para la elaboración de planes, programas y proyectos.
- Discutir y aprobar el sistema de información sobre la caracterización de los planes y presupuestos del municipio.
- Seguir, evaluar y controlar la ejecución del Presupuesto de inversión municipal en los términos establecidos en las leyes de la República.
- Discutir y aprobar el Plan Operativo Anual del Consejo Local de Planificación Pública.

- Aplicar la metodología, junto a los consejos comunales, para realizar el presupuesto participativo.
- Promover y aprobar mecanismos, jornadas o convenios para el adiestramiento y capacitación' de sus integrantes, de acuerdo con lo establecido en la ley.

Sala Técnica (organizada por los miembros de la comunidad):

- Diseñar e implementar la metodología para la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control del Plan Municipal de Desarrollo, así como otros planes, programas, proyectos y actividades que se ejecuten en el municipio.
- Presentar a la Plenaria del CLPP la realización de obras de interés comunitario y la necesidad de prestación de servicios básicos en la comunidad.
- Informar sobre las necesidades de las comunidades y transmitir las a la Plenaria del CLPP, como también las propuestas de soluciones.
- Colaborar con el CLPP para el cumplimiento de sus objetivos.
- Apoyar en el diseño y presentación de los proyectos a los ciudadanos y ciudadanas, consejos comunales, organizaciones vecinales y comunitarias de acuerdo con su competencia.
- Coordinar y garantizar, con el soporte técnico necesario, la elaboración del diagnóstico participativo del municipio.
- Diseñar y presentar ante la Plenaria del Consejo Local de Planificación Pública el informe técnico de la evaluación y

seguimiento a los planes, programas, proyectos, actividades y políticas públicas municipales.

Organizaciones vecinales y comunitarias:

- Identificar necesidades
- Desarrollar potencialidades
- Formular demandas
- Proponer soluciones colectivas
- Formular, ejecutar y evaluar los proyectos propuestos para las soluciones colectivas

Responsable del proyecto asignado por la comunidad (deberá ser miembro de la comunidad)

- Es quien maneja la información primaria del proyecto.
- Planifica las reuniones necesarias durante la evolución del proyecto y genera la documentación correspondiente.
- Lidera todas las fases del proyecto (Definición, Planificación, Ejecución, Control y Seguimiento y Cierre).
- Asegura el compromiso e involucramiento de todos los participantes.
- Dirige al equipo de trabajo durante la ejecución del proyecto
- Vela por el cumplimiento de los requisitos de calidad de los entregables.
- Informa sobre los cambios.
- Tramita la solución de problemas identificados.
- Coordina las actividades de otros equipos de trabajo (contratistas / proveedores).
- Justifica y gestiona los recursos

- Informa el progreso del proyecto a la Sala técnica del CLPP.

A continuación se describe el contenido de cada fase, indicando las entradas, acciones, responsables y formularios que deberá ejecutar la comunidad y los CLPP para lograr una adecuada administración de los proyectos comunitarios.

Proceso que se ejecutará en cada Fase de la Propuesta

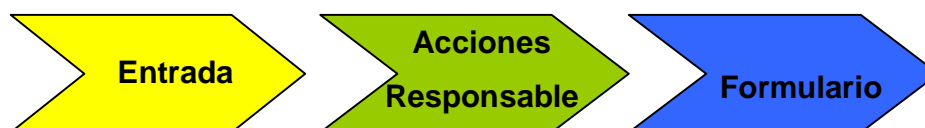


Ilustración Nº 6 – Proceso de las Fases
Fuente: Elaboración propia

Fase Definición

Esta fase tiene la finalidad de recopilar, organizar y analizar toda la información relevante sobre el proyecto, para sentar las bases y permitir que el resto de las fases transcurran de manera fluida y organizada. En esta fase se logra la mayor reducción de incertidumbre y una clara definición del alcance del proyecto y del trabajo que debe realizarse.

Contenido de la Fase de Definición:

1. Definición del Problema y Solución: Consiste en un documento donde se definen el problema y se proponen las soluciones, a fin de que las comunidades entreguen a la Sala técnica la nueva iniciativa, para dar comienzo a la gestión del proyecto.

Entrada	Problema identificado en la comunidad, el cual describe una situación como insatisfactoria
Acciones / Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="628 465 1378 656">▪ La comunidad debe organizarse para describir el problema que se presenta en su entorno. Responsable: Organizaciones vecinales y comunitarias <li data-bbox="628 678 1378 869">▪ Elegir al Responsable del proyecto por parte de la comunidad que realizará la gestión con los CLPP. Responsable: Organizaciones vecinales y comunitarias <li data-bbox="628 891 1378 1081">▪ Solicitar los formularios donde se caracterizará el problema y la posible solución. Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad <li data-bbox="628 1104 1378 1294">▪ Elaborar presentación de la propuesta, a través de la participación activa de la comunidad afectada. Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad <li data-bbox="628 1317 1378 1507">▪ Entregar la propuesta a la Sala Técnica que corresponda a su municipio. Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad <li data-bbox="628 1529 1378 1727">▪ Realizar reunión entre el grupo que entregó la propuesta por la comunidad, para discutir el problema planteado y aclarar dudas. Responsable: Sala técnica.
Formulario	Definición del Problema y Solución (Ver Formulario 1)

2. Priorización de Problemas: La Sala Técnica deberá recopilar todos los problemas planteados por las Organizaciones vecinales y comunitarias y realizar un ejercicio de priorización, de acuerdo al impacto que represente el problema en la comunidad y la disponibilidad de recursos.

Entrada	Definición del Problema y Solución
Acciones / Responsables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar las propuestas entregadas por la comunidad en un banco de datos. Responsable: Sala Técnica ▪ Identificar las comunidades que anteriormente han solicitado recursos sin cumplir con los resultados esperados. Responsable: Sala Técnica ▪ Analizar la posibilidad de ejecutar las soluciones planteadas en la propuesta, en base al alcance de la misma. Responsable: Sala Técnica ▪ Evaluar el beneficio que representa para la comunidad el ejecutar la propuesta. Responsable: Sala Técnica
Formulario	Prioridad de Problemas (Formulario 2)

3. Entregar propuesta a la Alcaldía: La Sala Técnica deberá entregar la información analizada y con un nivel de prioridad definido a la Plenaria, a fin de que ésta realice la aprobación respectiva y le solicite a la Alcaldía la asignación de recursos.

Entrada	Priorización de Problemas.doc
Acciones / Responsables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entregar la Agenda Social a la Plenaria. <p>Responsable: Sala Técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer seguimiento periódicamente a la Plenaria para su aprobación. Responsable: Sala Técnica
Formulario	<p>Aprobación</p> <p>Asignación de recursos</p>

Fase Planificación

La fase de planificación define el conjunto de actividades del proyecto, cómo será manejado, y qué será necesario realizar para alcanzar los resultados deseados. Es el modelo guía, donde los miembros del equipo ejecutarán su trabajo asignado, y fijarán expectativas claras acerca de cómo los resultados finales deberán establecerse, conformarse y funcionar.

Contenido de la Fase de Planificación:

1. Asignación de responsabilidades: es una referencia clara y precisa de las funciones que van a realizar los responsables de la comunidad y del CLPP, las relaciones internas y externas que deben manejarse, minimizando las ambigüedades en las actividades.

Entrada	<p>Aprobación</p> <p>Asignación de recursos</p>
Acciones / Responsable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicar el nombre de los involucrados en la ejecución del proyecto / Responsable: Responsable

-
- del proyecto por parte de la comunidad
- Describir las responsabilidades que tendrán en el proyecto / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad

Formulario

 Matriz de responsabilidades (Ver Formulario 3)

2. Identificar el equipo del proyecto: identifica los niveles de responsabilidad de las personas que forman el equipo del proyecto, necesario para la ejecución eficiente y eficaz de las actividades. Logra un sistema de comunicación y toma de decisiones que facilite el cumplimiento de los objetivos, tanto de los recursos internos como externos.

Entradas:

 Matriz de Responsabilidades

Acciones / Responsable

- Asignar de forma jerárquica los grupos de personas para la ejecución del proyecto (indicar los nombres). El responsable de cada área de la estructura del proyecto, deberá velar por la ejecución de las actividades identificadas dentro de su área / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad.

Formulario

 Equipo del Proyecto (Ver Formulario 4)

3. Plan Financiero: tiene la finalidad de recopilar la información referente a los costos asignados al proyecto. La información contenida en este formulario servirá de base para el posterior seguimiento y control del avance financiero de los Proyectos. El Responsable del proyecto por parte de la comunidad es el encargado de que el proyecto sea planificado de acuerdo a los recursos asignados por la Alcaldía.

Entradas:	Asignación de recursos (Contratación de los recursos materiales, equipos, entre otros)
Acciones / Responsable	<ul style="list-style-type: none">▪ Preparar la lista de los recursos a contratar, basados en el estimado de costos aprobados por la Alcaldía. / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad▪ Actualizar el plan financiero con frecuencia mensual o de acuerdo a la naturaleza del Proyecto / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad▪ Realizar consultas necesarias a las áreas competentes a fin de completar la información y determinar las alertas correspondientes en caso de ser necesario / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad
Formulario	Plan Financiero (Ver Formulario 5)

4. Reunión de arranque: Tiene como finalidad formalizar el inicio del proyecto integrando las áreas involucradas y al equipo que ejecutará el mismo, participando los miembros de la comunidad y el CLPP.

Entradas:	Definición del Problema y Solución Equipo del Proyecto
Acciones / Responsable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar la presentación de arranque del proyecto / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad y Responsable por parte del CLPP. ▪ Realizar una reunión de arranque del proyecto, convocando a todas las personas indicadas en el formulario de equipo del proyecto y otras personas de la comunidad que puedan aportar ideas y trabajo para el desarrollo del proyecto / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad
Formulario	Reunión de Arranque (Ver Formulario 6)

5. Plan Integral del Proyecto: tiene como finalidad detallar el proyecto en fases y actividades específicas, de forma secuencial, así como las relaciones existentes entre ellas desde el punto de vista de tiempo. Esta actividad se considera una de las más complejas, por esta razón se describen paso a paso las actividades que deben ejecutar las comunidades y los CLPP, para elaborar la planificación detallada de las actividades.

- **Definición de las actividades:** identificar las actividades de cada fase, basándose en las necesidades del proyecto, las cuales deben representar una acción a ejecutar y ser de fácil medición.
- **Duración de las actividades:** una vez concretadas las actividades se debe definir la duración de las mismas, tomando en cuenta los siguientes factores: información histórica (Proyectos similares), cantidad de recursos disponibles.
- **Determinación de la secuencia de las actividades:** luego de definidas tanto las actividades, como la duración asociada a cada una de ellas, se debe evaluar el trabajo a ser realizado en cada actividad para determinar cómo estas dependen de otras, y cuál es la disponibilidad de los recursos para desarrollar las tareas, lo que permitirá establecer la forma lógica de ejecutarlas.

Una vez que se hayan determinado las relaciones entre los recursos y las actividades definidas para el plan del proyecto, el Responsable del proyecto por parte de la comunidad deberá definir el calendario del proyecto, donde se indicarán los días feriados y de descanso para el proyecto tales como: sábados, domingos y feriados, etc., así como las fechas relevantes en la gestión del proyecto.

Completado el proceso de organización de las actividades y recursos, se debe aprobar el plan de trabajo por parte del Responsable del proyecto por parte de la comunidad y las personas involucradas, con el objeto de proceder a la fase de ejecución del proyecto.

Entradas:	Identificación de las Actividades
Acciones / Responsable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con la participación de la comunidad, elaborar la lista de actividades en base a tiempo, secuencia y recursos disponibles / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad y Equipo del proyecto ▪ Aprobar la planificación elaborada por los miembros del equipo del proyecto. Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad y empresas contratadas (proveedores) ▪ Entregar planificación a la Sala Técnica para su posterior seguimiento / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad
Formulario	Plan del proyecto (Ver Formulario 7)

Fase Ejecución

En esta fase del proyecto se dirige y gestiona la ejecución del trabajo definido en la fase de planificación para cumplir con los entregables del proyecto. Esto implica coordinar personas, recursos e integrar las actividades planificadas, así como llevar a cabo la ejecución de la propuesta, y generar los cambios.

Contenido de la Fase de Ejecución:

1. Dirigir y gestionar la ejecución del Proyecto: consiste en coordinar y dirigir las diferentes actividades operativas y financieras que existen en la organización del proyecto a fin de ejecutar el trabajo definido.

Entradas:	Plan del proyecto Equipo del Proyecto
Acciones / Responsables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigir las actividades del proyecto, respetando la planificación y la estructura organizativa / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad ▪ Coordinar con los miembros de la comunidad responsable y equipo del proyecto, el cumplimiento de los acuerdos y compromisos adquiridos con el proyecto / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad
Formulario	Plan del Proyecto (Ver Formulario 7)

2. Desarrollo de las actividades del Proyecto: corresponde a la ejecución de las tareas necesarias para realizar las actividades planificadas que permitan la generación de los entregables acordados.

Entradas:	Plan del Proyecto
Acciones / Responsable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar las actividades conforme a lo establecido en el Plan del Proyecto, en el tiempo establecido y los requisitos necesarios para generar los entregables esperados /

Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad y Equipo del Proyecto

Formulario

Plan del Proyecto (Ver Formulario 7)

3. Cambio de Alcance: Significa identificar, registrar y autorizar las variaciones que puedan ocurrir en la definición del proyecto comunitario. Las desviaciones que experimenta un proyecto, pueden ser ocasionadas por una variación de la realidad, con respecto a lo formulado originalmente o por una necesidad de redefinir el plan del proyecto original. Para estos casos se describirán las posibles fuentes de variación que pueden tener los proyectos y las acciones que deben realizar el Responsable del proyecto por parte de la comunidad y la Sala técnica:

- **Originados por el proyecto:** son cambios del proyecto que aparecen porque surgen nuevos factores no anticipados, como por ejemplo: cambiar las características finales del proyecto, reducir los costos, entre otros
- **Originados por regulaciones:** normativas impuestas por entes externos, las cuales afectan el proyecto en ejecución. Estos entes externos pueden ser organizaciones de carácter gubernamental o local
- **Originados externamente:** son todos aquellos cambios emanados del ambiente que rodea el proyecto y sobre el cual se tiene muy poco o ningún control, estos pueden ser de carácter ambiental, económico, político, social u otro tipo.

Antes de introducir un cambio en el proyecto, el Responsable del proyecto por parte de la comunidad y el Responsable por parte del CLPP deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿El cambio presentado es inevitable?
- ¿Los beneficios que genera el proyecto, se incrementan con el cambio presentado?
- ¿El equipo de proyecto está en capacidad de realizar el cambio?
- ¿Es recomendable hacer el cambio en este momento o sería más beneficioso hacerlo luego?

Entradas:	<hr/> <p>Plan del Proyecto</p> <hr/>
Acciones / Responsable	<ul style="list-style-type: none">▪ Identificar el cambio de alcance del proyecto y notificar a las áreas involucradas y la Sala Técnica / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad▪ Orientar al Responsable del proyecto por parte de la comunidad en la elaboración del documento Cambio de Alcance / Responsable: Sala Técnica▪ Elaborar documento Cambio de Alcance y entregar al equipo del proyecto para que de manera participativa revise y documente la razón del cambio / Responsable: Líder del proyecto de la comunidad▪ Entregar el documento Cambio de Alcance a la Sala Técnica para su custodia / Responsable: <hr/>

Responsable del proyecto por parte de la comunidad

- Realizar los ajustes en las actividades que se detallan en el plan del proyecto y fijar nuevos compromisos / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad

Formulario

Cambio de Alcance (Ver Formulario 8)

4. Aseguramiento de la Calidad: corresponde al conjunto de actividades necesarias para garantizar que el proyecto utilice todos los recursos establecidos para cumplir con los resultados esperados.

La calidad del desarrollo de las actividades se inicia con la validación de los entregables parciales y finaliza con la inauguración del proyecto.

Entradas:

Plan del Proyecto
Definición del Problema y Solución

Acciones / Responsable

Evaluación de la Calidad

- Observar el avance de la ejecución de las actividades en base a lo establecido al plan del proyecto. Responsable: Sala técnica
- Reunirse con los miembros de la comunidad y de manera participativa validar los avances del proyecto. Responsable: Sala técnica
- Generar soportes de la observación técnica: fotos, minutas, testimonios de los miembros de

	la comunidad / Responsable: Sala técnica
Formulario	Fotos, testimonios de la comunidad.

5. Acta de Certificación de Entregables: Tiene como finalidad comprobar y documentar las entregas parciales y totales generadas en el transcurso del ciclo de vida del proyecto.

Entradas: Plan del Proyecto

- Acciones / Responsable**
- Elaborar el Acta de Aceptación de Entregables con apoyo del equipo de proyecto / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad
 - Enviar a los involucrados para su revisión y firma / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad
 - Remitir a la Sala técnica soportes de entregables / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad

Formulario Acta de Aceptación de Entregables (Ver Formulario 9)

6. Ejecución del Plan Financiero: es el proceso necesario para solicitar información, sobre los proveedores, compromisos de pagos y cumplimiento de los contratos.

Entradas:	Plan del Proyecto Plan Financiero Cambio de alcance (si aplica) Contrato (si aplica)
Acciones / Responsable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar seguimiento a los aspectos contractuales y financieros del proyecto y notificar a la Sala técnica / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad ▪ Actualizar al menos una vez al mes Plan Financiero / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad
Formulario	Plan Financiero actualizado (Ver Formulario 5)

Fase Control

El objetivo fundamental de esta fase es el seguimiento y medición regular del avance del proyecto y de los entregables, para detectar a tiempo diferencias con respecto al plan del proyecto, facilitar la toma de decisiones oportunas, mitigar impacto en el cumplimiento de los compromisos del proyecto y mantener al Responsable del proyecto por parte de la comunidad y a la Sala técnica informados sobre el avance del proyecto.

El control contempla el monitoreo de todas las actividades del proyecto con énfasis en el tiempo, costo y calidad, velando porque el proyecto cuente con los recursos necesarios para su exitosa ejecución. Así mismo, en esta fase el Responsable del proyecto por

parte de la comunidad y la Sala técnica controlan los cambios que suceden en el ciclo de vida del proyecto.

Contenido de la Fase de Control:

1. Controlar el Plan del Proyecto: El control regular del avance del proyecto, permite detectar a tiempo variaciones con respecto al plan de trabajo y facilita la toma de decisiones oportunas para disminuirlas, buscando acercar el proyecto nuevamente a los tiempos planificados.

La información que se genera en esta fase es de suma importancia para la toma de decisiones sobre las acciones a realizar durante la ejecución de los Proyectos e incluso para la definición y diseño de medidas preventivas que se puedan aplicar para resolver los problemas que puedan surgir en el trayecto, además de mantener a todos los involucrados informados sobre la situación del proyecto.

Para lograr con éxito los objetivos de un proyecto es importante establecer controles o inspecciones frecuentes (que deben estar definidas en la estrategia de seguimiento) que permitan hacer mediciones constantes de diversos aspectos del proyecto (como por ejemplo: productos entregados, tiempo real empleado vs. el planificado, calidad de los productos o entregables, costo, cambio en los objetivos, cambio en las especificaciones del producto, etc.) y tomar acciones a tiempo.

2. Actualizar cronograma del proyecto: el objetivo de este proceso es mantener actualizado el cronograma del proyecto en la frecuencia establecida.

Actualizar en el plan aprobado, los avances en las tareas y/o actividades y responsables, de forma tal que tanto el Responsable del proyecto por parte de la comunidad como el equipo del proyecto puedan visualizar la situación del proyecto y tomar las decisiones pertinentes en función al caso. El plan se actualiza según la frecuencia establecida en el proyecto.

3. Reuniones de seguimiento: más que conocer la situación actual, la idea de las reuniones es realizar seguimiento para anticipar situaciones que puedan afectar al proyecto; es decir, es una función preventiva. Las reuniones pueden realizarse a varios niveles, con todo el equipo de proyecto o con un grupo reducido de la comunidad.

El Responsable del proyecto por parte de la comunidad debe convocar al equipo a reuniones de seguimiento de acuerdo a las pautas establecidas, de la misma manera que, si es necesario por alguna razón importante, deberá convocar reuniones extraordinarias cuando haga falta.

Entradas:	Plan del Proyecto
Acciones / Responsables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer seguimiento a los acuerdos y compromisos generados en el Plan del proyecto / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad ▪ Actualizar el avance de las tareas asignadas en el Plan, antes de la reunión de seguimiento / Responsable: todos los participantes del proyecto

-
- Realizar reunión de seguimiento con los involucrados / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad
 - Entregar a la Sala técnica el Plan Integral e Informe de Avance actualizado y Puntos de Atención relevantes / Responsable: Líder del proyecto de la comunidad
 - Generar acciones preventivas o correctivas en caso de presentar desviaciones / Responsable: Sala técnica y Responsable del proyecto por parte de la comunidad
-

Formulario

Informe de Avance (Ver Formulario 10)

Plan del Proyecto actualizado (Ver Formulario 7)

4. Analizar desviaciones y estimar impacto: Analizar las desviaciones del proyecto en función al plan del proyecto y determinar si hay impacto sobre la definición inicial del proyecto, sobre las actividades, tiempo, costos, recursos o calidad.

Entradas:

Plan del Proyecto

Informe de Avance

**Acciones /
Responsable**

- Identificar la existencia de desviaciones / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad
- Comparar el estado actual con el planificado. En el caso que existan desviaciones en el avance del proyecto (por encima o por debajo de lo esperado), estas deben ser analizadas en función al impacto que producen sobre la

definición inicial, las actividades, los tiempos, costos y recursos, etc. / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad

- Definir acciones para corregir las desviaciones presentadas. Todas las acciones que se tomen para la mitigación de las desviaciones deben documentarse como puntos de atención, indicando responsables y fechas de cumplimiento / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad
- Tomar decisiones pertinentes que permitan al proyecto mantenerse con las mínimas desviaciones en función al plan del proyecto / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad y Sala técnica

Formulario

Plan del proyecto actualizado (Ver Formulario 7)

Informe de Avance actualizado (Ver Formulario 10)

5. Avance financiero: tiene como finalidad suministrar información que permita mantener el proyecto dentro del presupuesto asignado, haciendo seguimiento de lo realmente gastado con respecto a lo planificado.

Entradas:

Plan del Proyecto

Informe de Avance Físico

-
- Recopilar la información de avance financiero del proyecto según los costos asociados al mismo / Responsable: Líder del proyecto de la
-

**Acciones /
Responsable**

comunidad

- Calcular el Avance Financiero, comparando el presupuesto con lo real gastado a la fecha de corte. La Diferencia entre el pronóstico a término y el presupuesto actual indica el estatus del Proyecto / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad
- Identificar los puntos de atención, los cuales pueden estar: Abiertos o Cerrados / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad
- Enviar informe de avance financiero al menos una vez al mes a la Sala técnica. Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad

Tomar acciones correctivas o preventivas sobre los puntos de atención. Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad

Formulario

Plan Financiero actualizado (Ver Formulario 5)

Fase de Cierre

En esta fase se realiza el balance de la gestión realizada por el equipo, marcando la culminación del proyecto. Es un proceso que involucra tanto la culminación de los compromisos administrativos adquiridos, como la evaluación del proyecto en cuanto a aspectos como definición de la propuesta, manejo de los tiempos y recursos,

costos, fluidez de la comunicación, manejo de conflictos, calidad, entre otros.

Una de las ventajas más importantes de la realización del cierre del proyecto es que permite al Responsable del proyecto por parte de la comunidad y a los demás miembros del equipo analizar y evaluar la gestión del proyecto y la participación de cada uno, de forma tal de recopilar sus experiencias y lecciones aprendidas e ir generando y documentando este conocimiento para ser compartido con otros miembros de la comunidad.

Aprender de las experiencias pasadas, sin duda repetir lo bueno, y en la medida de lo posible evitar repetir los errores.

Contenido de la Fase de Cierre:

1. Cierre Administrativo: Tiene como objetivo formalizar la culminación de las relaciones del proyecto con los proveedores y cerrar todos los aspectos administrativos pendientes.

Se debe cerrar formalmente toda relación con las empresas contratadas y los proveedores y se debe verificar el pago de facturas a terceros.

2. Lecciones aprendidas: El registro de las lecciones aprendidas tiene como finalidad identificar los aciertos y desaciertos del proyecto e incluye recomendaciones para mejorar el rendimiento futuro de los Proyectos. Durante el ciclo de vida del proyecto, el Responsable del proyecto por parte de la comunidad, la Sala técnica y equipo del proyecto, identifican las Lecciones Aprendidas.

Entradas:	Plan del Proyecto Informe de avance actualizado
Acciones / Responsable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar reunión con el equipo del proyecto y de forma participativa generar las lecciones aprendidas / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad ▪ Consolidar toda la información del cierre y enviarla al CLPP con sus respectivos soportes / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad
Formulario	Lecciones Aprendidas (Ver Formulario 11)

3. Documento de Cierre: Este documento debe ser elaborado cuando se finaliza el proyecto, bien sea porque se completó la propuesta o por la cancelación del mismo, y abarca los aspectos asociados al progreso del proyecto en términos de costos, planificación y desempeño.

Tipos de Cierre de un proyecto:

- **Completada la propuesta:** Cuando se finalizan todos los procesos y actividades del proyecto generando el entregable final en su totalidad, según lo inicialmente planificado.
- **Cancelado:** Cuando el proyecto debe ser cerrado previo a su finalización planificada, por motivos de cambios en el alcance con respecto a costos, tiempo o recursos.

	Plan del Proyecto actualizado
Entradas:	Informe de Avance actualizado
	Lecciones Aprendidas
	Plan Financiero actualizado
	Acta de Aceptación de entregables
Acciones / Responsable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar documento de cierre del proyecto con la participación del equipo que ejecutó el proyecto / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad ▪ Distribuir el Documento de Cierre a todo el equipo del proyecto para observaciones y ajustes / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad ▪ Entregar documento de cierre a la Sala técnica para su custodia y futuras auditorias / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad
Formulario	Documento de Cierre (Ver Formulario 12)

4. Inauguración: tiene como finalidad recopilar la información más relevante del ciclo de vida del proyecto, las recomendaciones generadas de acuerdo a las Lecciones Aprendidas y presenta el cierre formal del proyecto a todo el equipo.

	Lecciones aprendidas
Entradas:	Documento de Cierre

Actas de Aceptación de Entregables

**Acciones /
Responsable**

- Organizar la inauguración del Proyecto, en conjunto con la Sala técnica, recopilando toda la información histórica del mismo / Responsable: Responsable del proyecto por parte de la comunidad
- Realizar la inauguración con la participación del equipo del proyecto para divulgar la información recopilada y las recomendaciones para proyectos futuros. Por lo general se recomienda que esta reunión sea de tono festivo, agradable y proactivo, centrándose más en los éxitos y las oportunidades de mejoras que en los errores.

Formulario

Inauguración

FORMULARIOS

DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA

Formulario 1

Fecha:

RESPONSABLES DEL PROYECTO	
Responsable del proyecto por parte de la comunidad	<Indique el nombre y apellido de la persona que promueve la ejecución del proyecto en la comunidad>
Responsable suplente del proyecto por parte de la comunidad	< Indique el nombre y apellido de la persona suplente del Responsable asignado por la comunidad en caso de que éste se ausente>
Responsable asignado por la Sala Técnica del CLPP	<Indique el nombre de la persona asignada por la Sala técnica del Consejo Local de Planificación Pública donde se presentará el proyecto >
Nombre del Proyecto	<Indique el nombre que identifica el proyecto>
INFORMACIÓN DEL PROYECTO	

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Describa el proyecto y por qué se está proponiendo. Hable del valor para la comunidad y sobre el trabajo que se realizará. Coloque suficiente información, de manera tal que el CLPP tenga los elementos suficientes para poder conocer la situación que se desea atender.

Responda las siguientes preguntas para describir la situación a mejorar o problema:

- ¿Qué sucede?, ¿Cómo se manifiesta el problema?
- ¿A qué o quiénes afecta el problema?,
- ¿Cuántas familias o personas están siendo afectadas?
- ¿Desde cuándo?, ¿Con qué frecuencia?
- ¿Dónde ocurre?

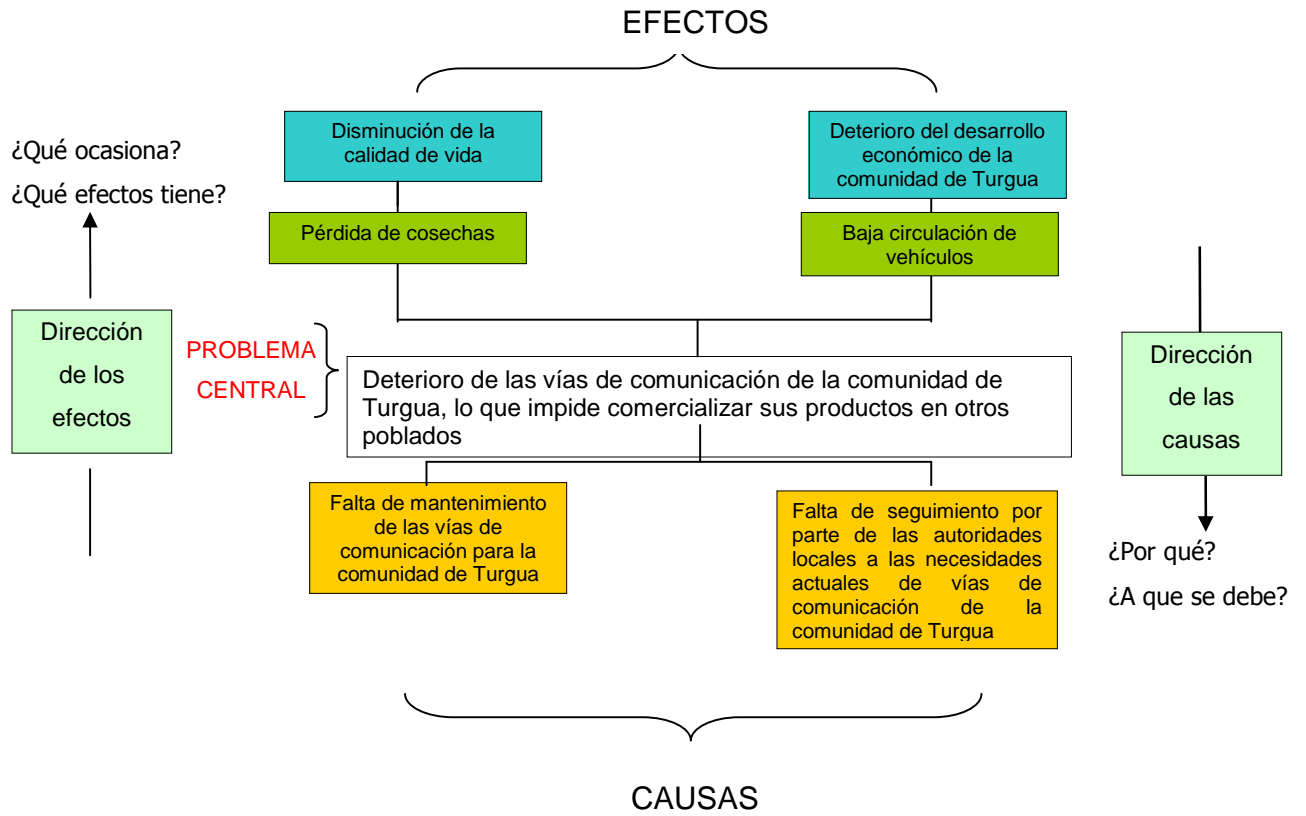
Ej: Actualmente los habitantes de las comunidad rural de Turgua que representan una comunidad de 430 personas y 65 familias, ven perder sus cosechas porque no cuentan con vías de penetración que permitan el paso de vehículos, lo que afecta el desarrollo económico del municipio y la calidad de vida de todos los que allí habitan.

ANÁLISIS DEL PROBLEMA PRESENTADO EN LA COMUNIDAD:

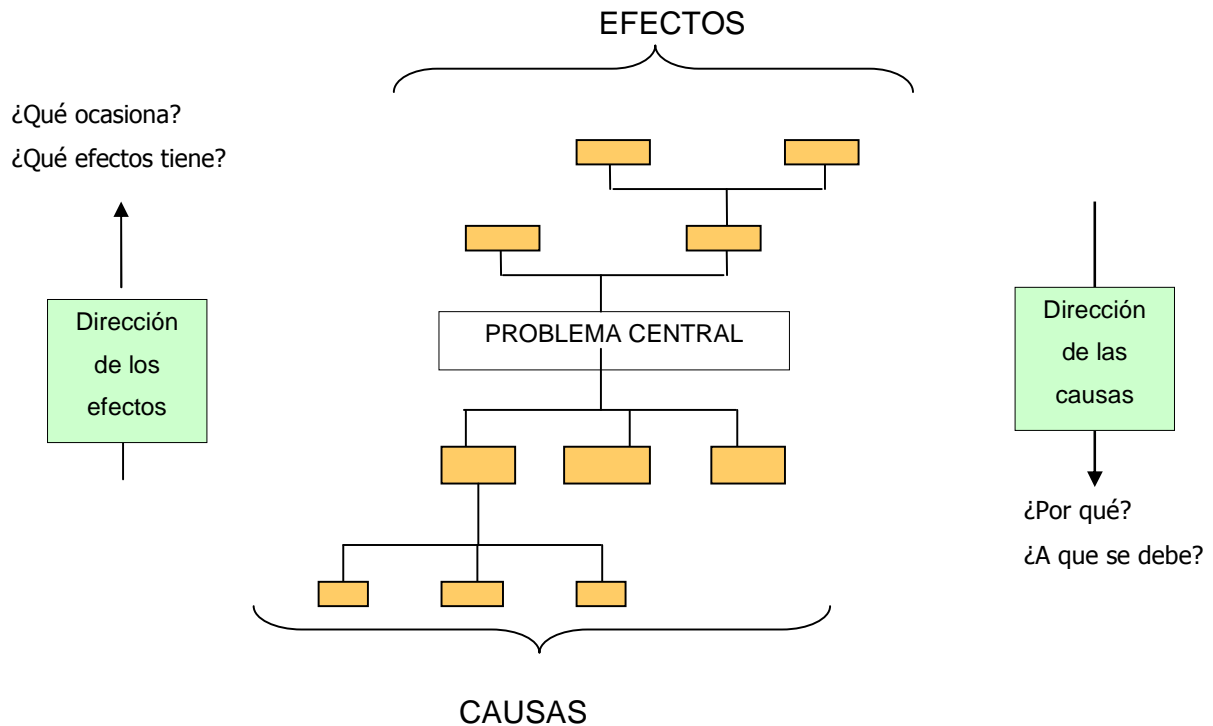
Una vez seleccionado el problema, es necesario pasar a analizar sus causas y efectos, de manera que se pueda diseñar un proyecto que atienda aquellas causas que puedan ser controladas por la comunidad.

En el análisis se elaborará un “Árbol de Problema”, para definir el problema central que existe en la comunidad y se quiere mejorar. Para vaciar la información es necesaria la participación y el apoyo de la comunidad interesada, a fin de generar ideas creativas, en la búsqueda de definir el problema, sus causas y efectos. A continuación un ejemplo.

Árbol de Problema



A continuación Plantilla del Árbol del Problema:



OBJETIVO (S) DEL PROYECTO

Indique los objetivos que se plantean cumplir con la ejecución del proyecto, para alcanzar los resultados previstos. Estos deben ser concretos y medibles en el tiempo.

Una vez identificada la problemática pasamos a diseñar sus soluciones, transformando el árbol de problemas en árbol de objetivos (para ello se escriben en positivo los enunciados de las situaciones negativas)

Objetivo General:

- El Objetivo General lo conseguimos al transformar el Problema Central en una acción positiva: la relación entre ellos es lógica.

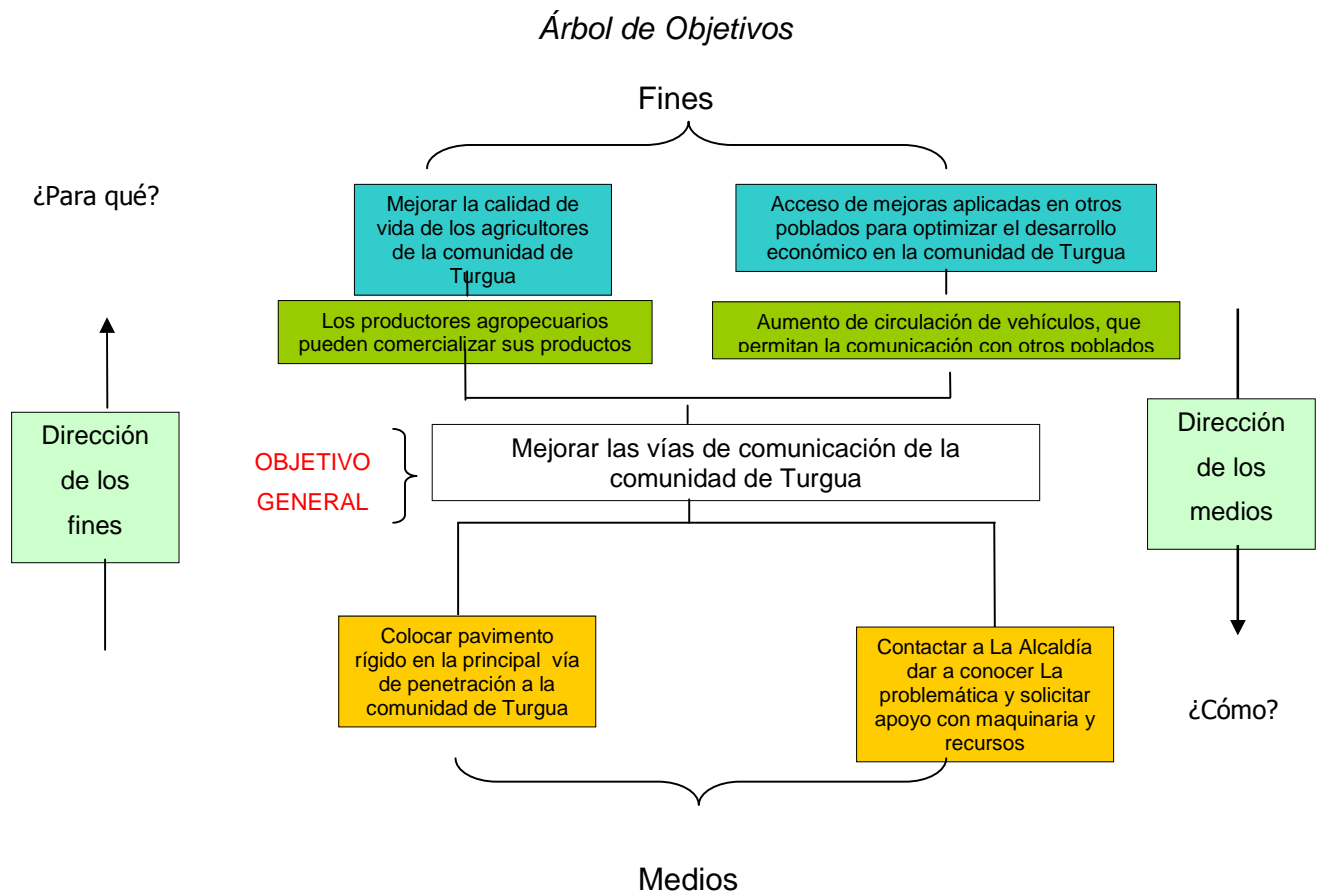
Los Objetivos Específicos deben ser:

Las acciones que se realizarán para alcanzar el Objetivo General, para esto utilizamos las causas que definimos en el Árbol del Problema y las convertimos en los medios para lograr el resultado esperado. Estos objetivos deben ser:

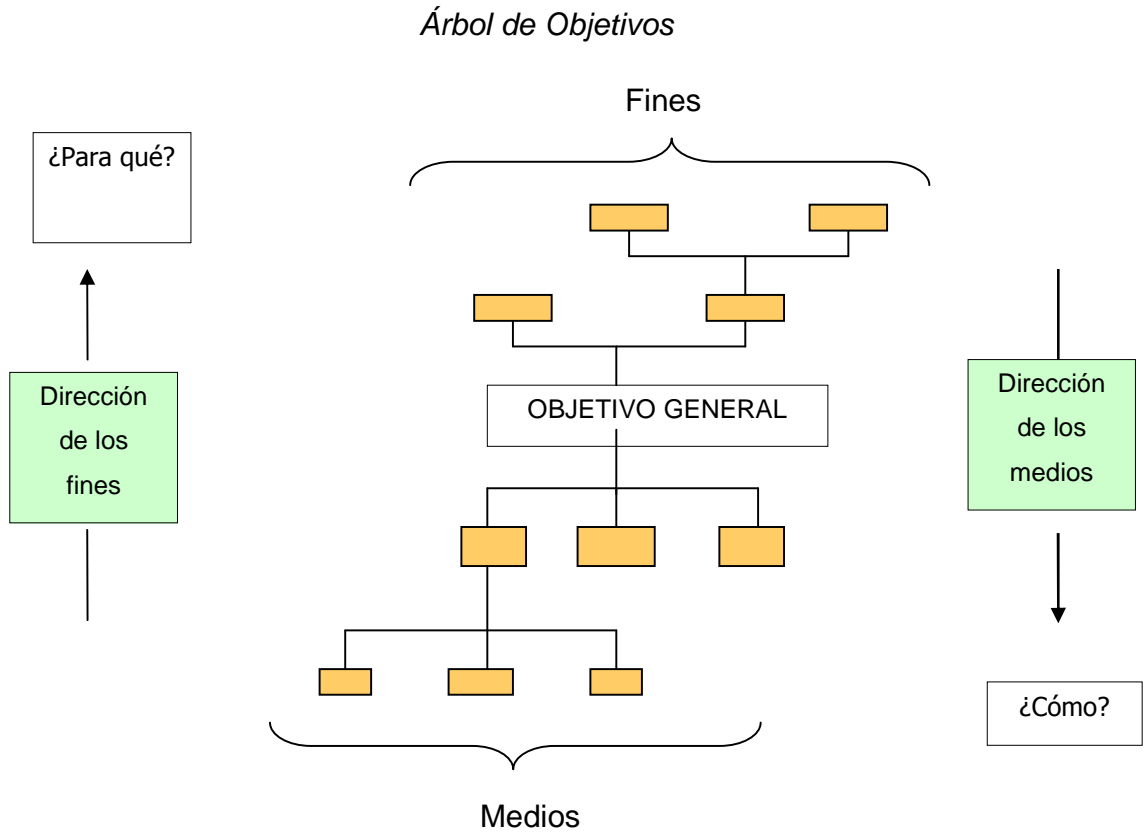
- Claros: redactados en un lenguaje sencillo.
- Realistas: que tomen en cuenta las capacidades y recursos existentes o potenciales en manos de los involucrados.
- Precisos: que hagan referencia a una sola condición o característica de cambio.

- *Trascendentes: con planteamientos que recojan las aspiraciones de cambio que tiene la localidad o comunidad.*

A continuación el ejemplo de un *Árbol de Objetivos*:



A continuación Plantilla del Árbol de Objetivos:



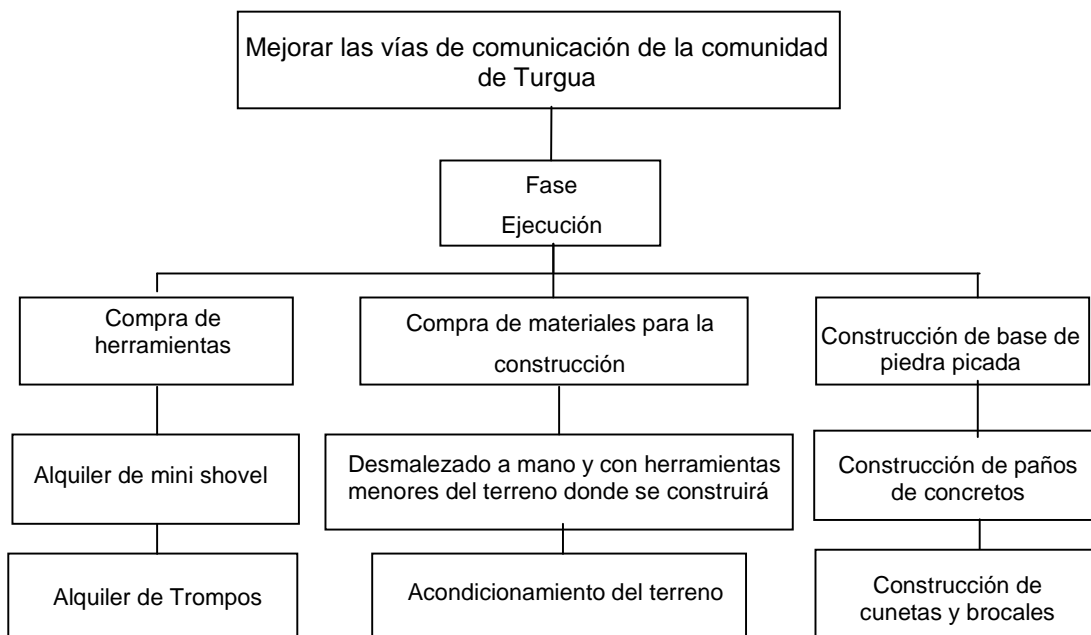
IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Tomando en cuenta los medios y los fines, se debe elaborar gráficamente la identificación de las actividades, subdivida los principales productos y entregables del proyecto, en actividades más fáciles de manejar. En esta sección se debe plasmar la información detallada de manera que se puedan visualizar los productos una vez concluido el proyecto. Los entregables siempre están alineados con el objetivo general.

Para cada uno de los objetivos específicos del proyecto se formulan las actividades necesarias a cumplir con esos objetivos. Estas actividades se pueden agrupar en fases o etapas de ejecución del proyecto y de cada fase se espera un resultado específico.

A continuación, un ejemplo gráfico de la Identificación de las Actividades

Identificación de las Actividades



FACTIBILIDAD OPERACIONAL / ECONÓMICA

Consiste en analizar la disponibilidad de recursos operacionales y económicos, en relación a las necesidades y restricciones de la comunidad. Los miembros del equipo deben identificar cuáles son los insumos con que cuenta la comunidad para ejecutar el proyecto a fin de determinar la factibilidad de realizarlo. Para ello se elaborará la siguiente matriz de insumos.

Siguiendo el mismo ejemplo planteado:

Actividad	Insumos			
	Personal	Instalaciones	Equipos	Materiales
Compra de materiales para la construcción	5	No aplica	No aplica	Cemento, Arena lavada, piedra picada

Si los insumos no se encuentran disponibles en la comunidad, formarán parte del presupuesto que será elaborado a través de un análisis de presupuestos solicitados a proveedores

PRESUPUESTO

MEDIOS O INSUMOS: *Son los recursos materiales y no materiales (como los conocimientos, bienes y servicios) necesarios para efectuar las actividades planteadas y dirigir el proyecto. Se deben distinguir los recursos humanos, materiales y financieros.*

COSTOS: *Es la traducción en términos financieros de todos los medios identificados para la ejecución del proyecto.*

A continuación se vacía la información en la siguiente tabla:

Actividad	Medios o Insumos	Costo en Bs.F
Construcción de cunetas y brocales	Contratar 8 obreros por día como mano de obra	1.600,00

APROBACIONES

A continuación se procede a la aprobación del documento, incorporando la información solicitada en la siguiente matriz:

Aprobaciones	Nombre y Apellido	Firma	Fecha
Responsable del proyecto por parte de la comunidad			
Responsable suplente por parte de la Comunidad			
Responsable por la Sala técnica			
Equipo del proyecto			

PRIORIDAD DE PROBLEMAS

Formulario 2

Fecha:

Nombre de la Alcaldía	<Indique el nombre que identifica la alcaldía al cual pertenece el CLPP>
------------------------------	--------------------------------------------------------------------------

RESPONSABLES DEL PROYECTO	
Responsable del proyecto por parte de la comunidad	<Indique el nombre y apellido de la persona que promueve la ejecución del proyecto en la comunidad>
Responsable por la Sala técnica	<Indique el nombre de la Sala técnica del Consejo Local de Planificación Pública donde se presentará el proyecto >

ANALIZAR LA PRIORIDAD DE LOS PROBLEMAS

- Los problemas identificados no pueden ser enfrentados todos al mismo tiempo y deben ser priorizados.
- La priorización de problemas es el primer punto de acuerdo para los actores sociales que participan en el desarrollo del proyecto.
- Los problemas prioritarios definirán los focos de atención hacia los cuales deberán apuntar los esfuerzos y recursos.

A continuación complete la siguiente matriz, incorporando la lista de problemas presentados en la comunidad, a fin de establecer la prioridad de atención.

PROBLEMA	CRITERIOS			SUMA GLOBAL
	Población Beneficiada 1=Bajo; 2=Media; 3=Alta	Disponibilidad de recursos 1=Bajo; 2=Media; 3=Alta	Incidencia 1=Bajo; 2=Media; 3=Alta	

- Relevancia: ¿qué tan importante es el problema en el contexto de las políticas de desarrollo?
- Disponibilidad de recursos: ¿es viable que se aprueben los recursos para solucionar el problema?
- Impacto: ¿Cuál es el número de habitantes afectados por el problema?
- Incidencia: ¿hasta qué punto el problema pareciera que afecta o produce que otros problemas aparezcan o empeoren?

La Suma Global indicará el que tenga mayor puntuación, siendo éste el de mayor prioridad de ejecución y de forma descendente se presentarán los siguientes problemas a resolver.

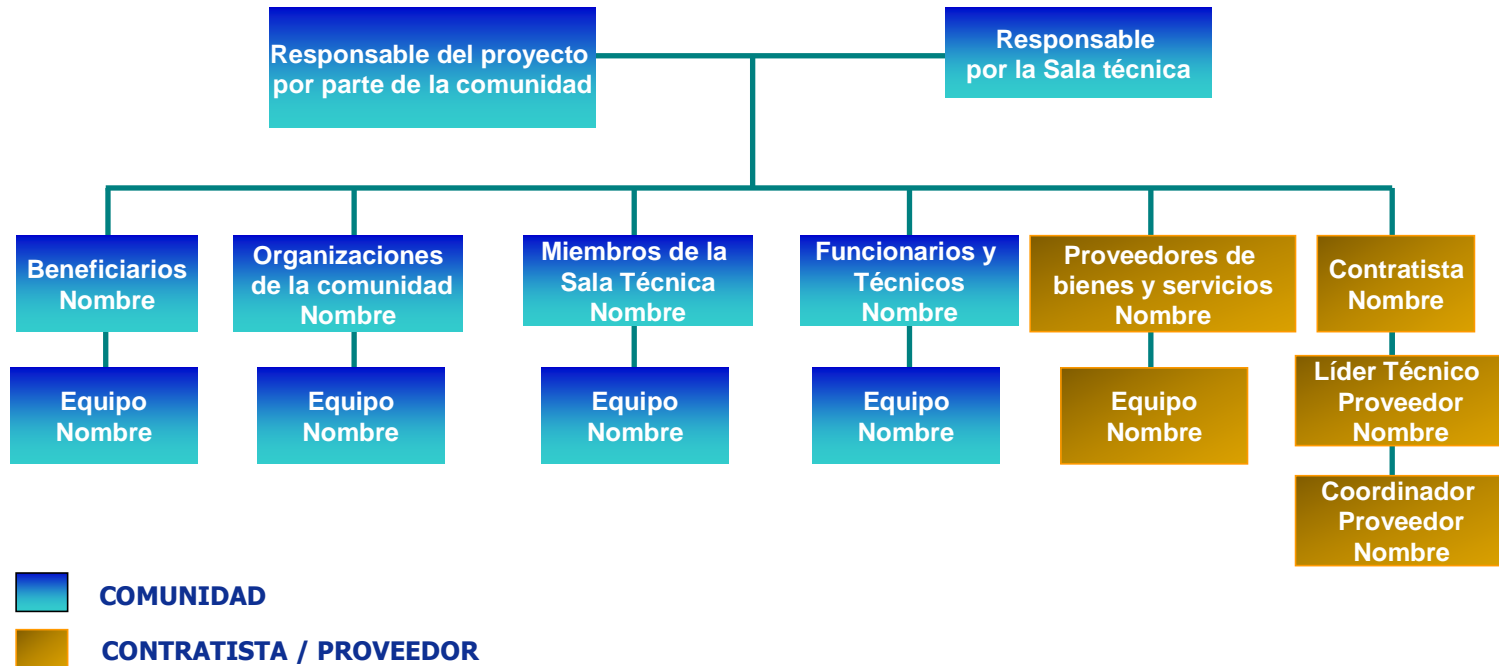
Aprobaciones	Nombre	Firmas	Fecha
Sala técnica			

Matriz de Responsabilidades

Formulario 3

Nombre del Proyecto	<Indique el nombre que identifica el proyecto>		
Nombre de la Comunidad	<Comunidad a la cual pertenece el proyecto >		
Nombre del Responsable del proyecto por parte de la comunidad	< Indique el nombre que identifica al Responsable del proyecto por parte de la comunidad >		
Nombre de las personas involucradas en el proyecto	Responsabilidad Ejecutor / Supervisor / Apoyo	Actividad	Dedicación (Total o parcial*)

- Si es parcial, indicar N° de horas.



PLAN FINANCIERO DEL PROYECTO

Formulario 5

Comunidad	<Comunidad a la cual pertenece el proyecto>
Nombre del Responsable del proyecto por parte de la comunidad	<Indique el nombre que identifica al Responsable del proyecto por parte de la comunidad>
Fecha de elaboración del Plan	
Fecha de Corte para el seguimiento	
Número de Revisión	

Bien ó servicio	Descripción del bien ó servicio	AÑO	AÑO													
		MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
		Bs.														
		*PLAN														
		*REAL														
		*PLAN														
		*REAL														
		*PLAN														
		*REAL														
		*PLAN														
		*REAL														
		*PLAN														
		*REAL														
		*PLAN														
		*REAL														
		*PLAN														
		*REAL														
		*PLAN														
		*REAL														
		*PLAN														
		*REAL														
Costo TOTAL		*PLAN														
		*REAL														

Reunión de Arranque
Nombre del Proyecto
Mes y Año

Planteamiento del Problema

Nombre del Proyecto

- Planteamiento del Problema (Indique en al menos 10 líneas, cuál es el problema que se desea mejorar, solventar en su comunidad, señalando desde cuándo se presenta y sus principales características). Por ejemplo: Actualmente los habitantes de la comunidad de Turgua que representan una población de 430 personas, con 65 familias, ven perder sus cosechas porque no cuentan con vías de penetración que permitan el paso de vehículos, lo que repercute en un deficiente desarrollo económico del municipio y bajos niveles de calidad de vida.

Objetivos del Proyecto

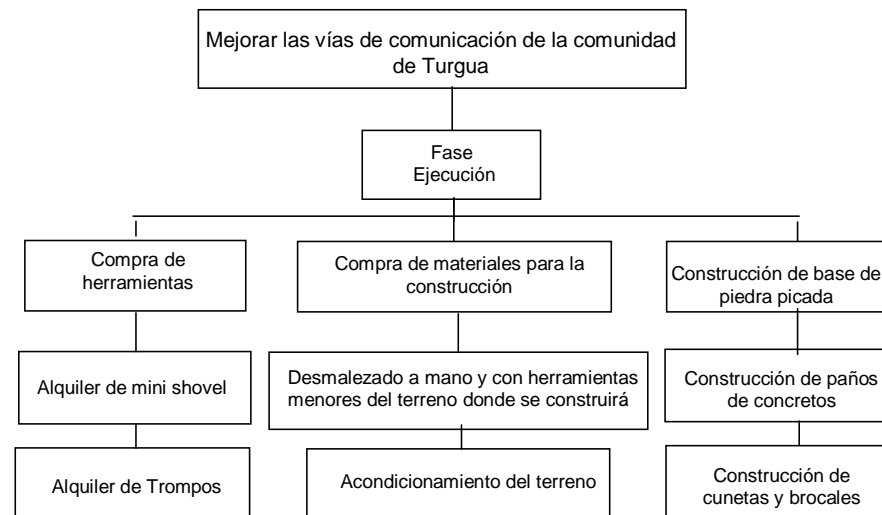
Nombre del Proyecto

- **Objetivos General:** escriba en infinitivo el objetivo que quiere alcanzar con este proyecto. (por ej: Mejorar las vías de comunicación de la comunidad de Turgua)
- Se recomienda a la comunidad redactar en infinitivo (por ej. Construir), no más de cuatro (4) objetivos específicos. (por ej: 1. Colocar pavimento rígido en la principal vía de penetración a la comunidad de Turgua. 2. Construir 100 metros lineales adicionales de pavimento rígido, de 6 metros de ancho.

Identificación de las Actividades Nombre del Proyecto

- Identificación de las Actividades: tomando en cuenta los objetivos planteados, describa gráficamente las actividades que se van a realizar en el proyecto.

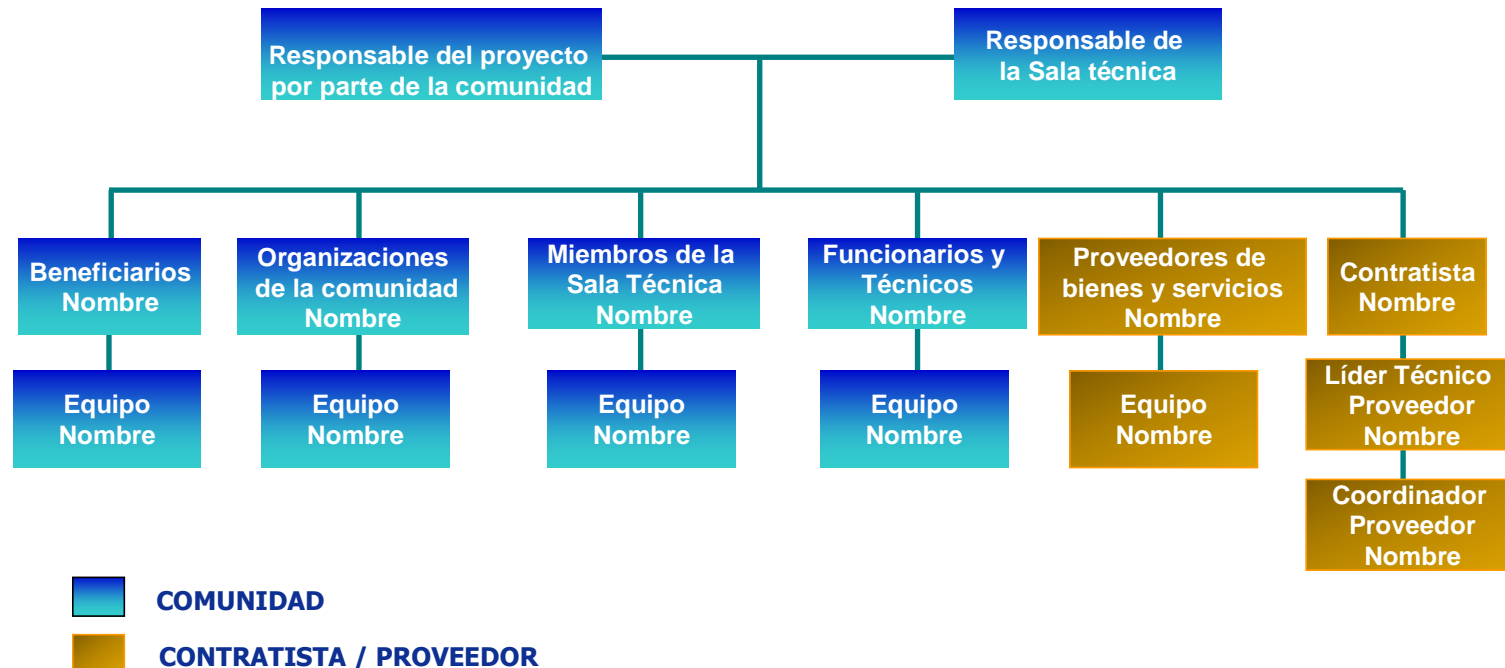
A continuación se muestra un ejemplo de la identificación de las actividades:



Equipo del Proyecto Nombre del Proyecto

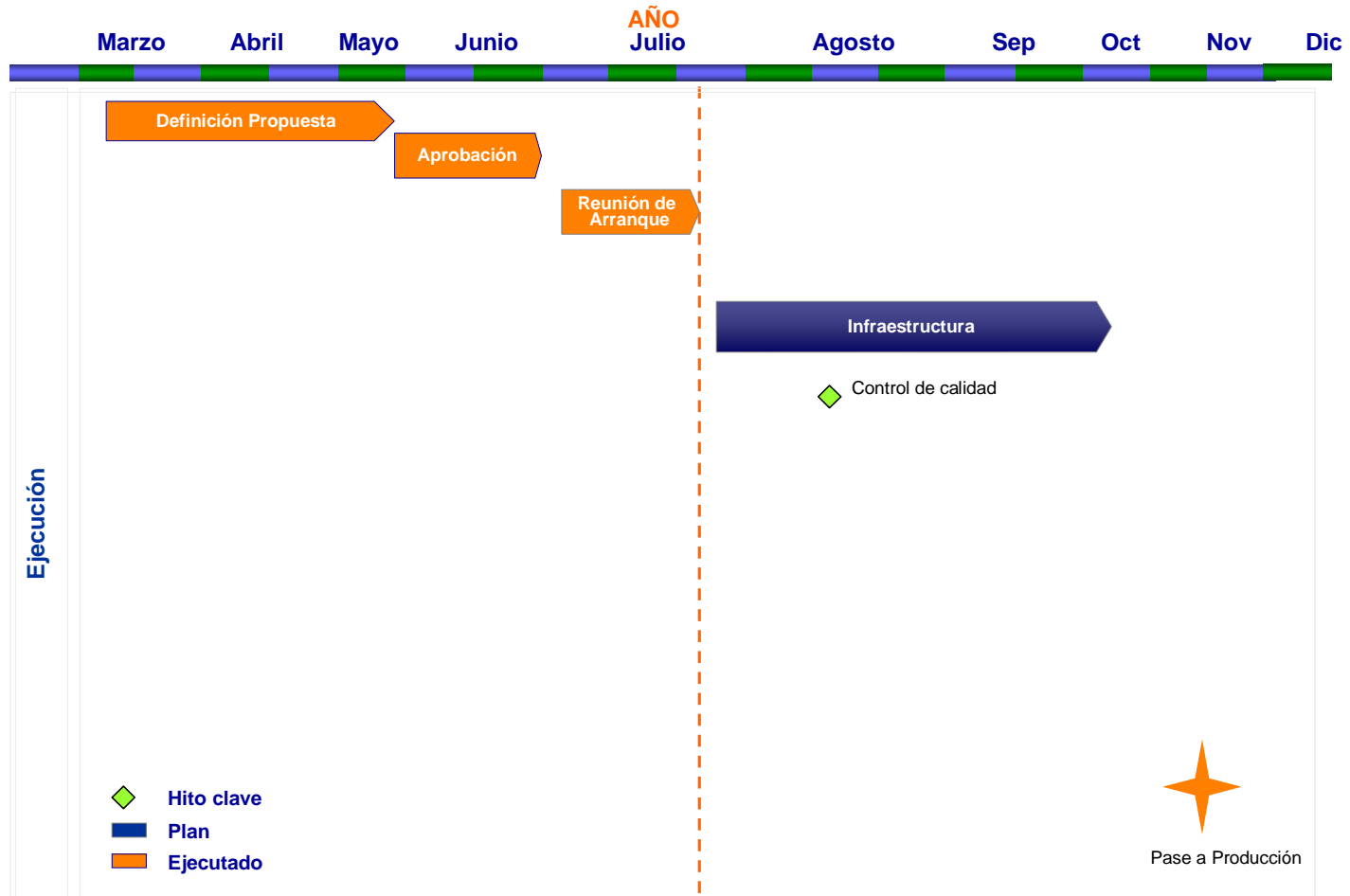
- Equipo del Proyecto: coloque los nombres de los involucrados en el proyecto, además del rol que desempeñará.

A continuación ejemplo de un equipo del proyecto:



Fechas Claves

Nombre del Proyecto



Próximos Pasos

Nombre del Proyecto

- Próximos pasos: Informe las actividades que continuarán luego de esta reunión de arranque del proyecto. (Ej: reuniones con la alcaldía, mesas de planificación, reuniones con proveedores)

Plan del Proyecto

Formulario 7

Nombre de la Comunidad	<Indique el nombre de la comunidad>
Nombre del Responsable del proyecto por parte de la Comunidad	<Indique el nombre que identifica al Responsable del proyecto por parte de la comunidad>
Fecha de elaboración del Plan	
Fecha de Corte para el seguimiento	
Número de Revisión	

Productos y Actividades	Duración	Comienzo	Fin	Responsable
Compra de Herramientas	10 días	01/03/2010	15/03/2010	Pablo Martinez
Compra de Materiales	10 días	15/03/2010	29/03/2010	Angela Vegas
Acondicionamiento del terreno	5 días	08/03/2010	12/03/2010	Juan M. Hernandez
Actividad				
Actividad				
Actividad				
Actividad				
Actividad				
Actividad				
Actividad				
Actividad				
Actividad				
Actividad				
Actividad				
Actividad				

CAMBIO DE ALCANCE

Formulario 8

Fecha:

RESPONSABLES DEL PROYECTO	
Responsable del proyecto por parte de la Comunidad	<Indique el nombre y apellido de la persona que promueve la ejecución del proyecto en la comunidad>
Responsable suplente de la Comunidad	< Indique el nombre y apellido de la persona suplente del Responsable asignado por la comunidad en caso de que éste se ausente>
Responsable de Sala técnica	<Indique el nombre del Responsable de Sala técnica del Consejo Local de Planificación Pública donde se presentará el proyecto >
Nombre del Proyecto	<Indique el nombre que identifica el proyecto>
INFORMACIÓN DEL PROYECTO	

INFORMACIÓN DEL CAMBIO EN LA PROGRAMACIÓN

Descripción del Cambio

< Explique brevemente la magnitud del cambio y los aspectos del proyecto que se verán afectados por el mismo. >

Razón del Cambio

< Explique las razones por las cuales se consideraría necesario realizar un cambio en el proyecto>

Alternativas

< Indique las posibles alternativas a presentarse en el cambio del proyecto>

IMPACTO DEL CAMBIO

Impacto Técnico

✓ <Descripción clara de cómo se afecta el desarrollo técnico del proyecto con el cambio planteado. >

Impacto Financiero

<Indique el impacto que ocasiona el cambio presentado en cuanto a los costos planificados del proyecto >

Impacto en la Planificación

<Descripción clara de cómo se afectan las fechas y actividades de la planificación del proyecto con el cambio planteado. >

Proceso	Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin	Cambio Efectuado

Impacto en los Recursos

<Descripción clara de cómo se afecta el plan de incorporación y desincorporaron de recursos del proyecto con el cambio planteado>

Impacto en otros Proyectos

<Descripción clara de cómo se afectan los proyectos relacionados con el cambio planteado>

Otros Impactos

<Indique otro impacto que pueda tener el proyecto y que no ha sido especificado en los mencionados anteriormente>

APROBACIÓN / RECHAZO DEL CAMBIO

<input type="checkbox"/> Aceptado	<i>Condición de la aceptación</i>
<input type="checkbox"/> Rechazado	<i>Razón de Rechazo</i>

APROBACIONES

A continuación se procede a la aprobación del documento, incorporando la información solicitada en la siguiente matriz:

Aprobaciones	Nombre y Apellido	Cargo	Firma	Fecha
Responsable de Sala técnica				
Responsable del Proyecto por parte de la comunidad				
Equipo del proyecto				

CAMBIO DE ALCANCE

Formulario 9

Fecha:

RESPONSABLES DEL PROYECTO	
Responsable del proyecto por parte de la Comunidad	<Indique el nombre y apellido de la persona que promueve la ejecución del proyecto en la comunidad>
Responsable suplente de la Comunidad	< Indique el nombre y apellido de la persona suplente del Responsable asignado por la comunidad en caso de que éste se ausente>
Responsable de Sala técnica	<Indique el nombre del Responsable de la Sala técnica del Consejo Local de Planificación Pública donde se presentará el proyecto >
Nombre del Proyecto	<Indique el nombre que identifica el proyecto>
INFORMACIÓN DEL PROYECTO	

Por medio de la presente “**ACTA DE CERTIFICACIÓN**” se hace constar que los entregables descritos a continuación, fueron generados conforme a las especificaciones requeridas por la Comunidad y de acuerdo a las actividades planificadas, en el período comprendido entre DD-MM-AAAA hasta el DD-MM-AAAA.

Entregables del Proyecto: (A continuación nombre los entregables)

Los entregables han sido validados y entregados en fecha _____ a _____ Responsable del proyecto por parte de la Comunidad, quedando bajo su responsabilidad y custodia.

Estando conforme todos los involucrados,

Responsable	Nombre y Apellido	Cargo	Firma	Fecha
Responsable de Sala técnica				
Responsable del Proyecto por parte de la comunidad				
Equipo del proyecto				
Proveedor (si aplica)				

Avance Físico

Fecha de Control (Fecha que se hace el seguimiento)	Plan (Cantidad Entregables Planificados)	Real (Cantidad Entregables generados)	Diferencia (Resta entre la cantidad Plan menos Cantidad Real)	Indicador

Logros Relevantes

- Indique los logros relevantes en el período de seguimiento

▲ Desv. > - 5 entregables ▲ -2 Entregables ≥ Desv. ≤ - 5 Entregables ▲ Desv. < - 2 Entregables

Razones de la Desviación / Mitigación

- Indique las desviaciones presentadas en el período de seguimiento

Próximos Pasos

- Indique los próximos pasos en el período de seguimiento

Registro de Lecciones Aprendidas

Formulario 11

Nombre y Apellido	<Nombre y Apellido de la persona que realiza la revisión>	Fecha	<Día, mes y año>
Comunidad	<Comunidad a la cual pertenece la persona encuestada >		
Nombre del Proyecto	<Indique el nombre que identifica el proyecto>		
Responsable del proyecto por parte de la Comunidad	< Indique el nombre que identifica al Responsable del proyecto por parte de la Comunidad>		
Período de Participación en el Proyecto	<Desde mes y año, hasta mes y año>		

INSTRUCTIVO

El siguiente instrumento intenta recopilar su experiencia particular como participante en el **Proyecto** “-----”, durante el período ____, con la finalidad de compilar un documento de Lecciones Aprendidas para dicho proyecto.

<Este documento agrupará las apreciaciones (anónimas) de los participantes del proyecto: aspectos positivos y negativos, aciertos y desaciertos de su experiencia de trabajo en el proyecto, identificación de actitudes, metodologías, comportamientos, procedimientos, etc. que deban ser repetidos - o evitados - en futuros proyectos; esto con la finalidad de identificar las mejores prácticas, así como requerimientos, necesidades, etc., que deberán considerarse en iniciativas futuras y así ir sentando las bases del mejoramiento continuo>

Este instrumento no está dirigido a evaluar o sancionar al equipo de trabajo. Por lo que se solicita expresamente no mencionar nombres de personas particulares y ser objetivo en sus consideraciones. Su opinión es importante >

1. Si tuvieras la oportunidad de iniciar el proyecto “_____”, con la experiencia alcanzada de haber participado en el mismo:	
1.1. ¿Qué repetirías?	
1.2. ¿Qué NO repetirías?	
1.3. Qué harías de manera diferente? Cómo lo harías?	

2. ¿Cuáles fueron los principales aprendizajes que te quedan de esta experiencia de trabajo?

3. ¿Cuáles serían tus recomendaciones para mejorar la ejecución de futuros proyectos?

Documento Cierre de Proyectos

Formulario 12

CIERRE DE PROYECTO CANCELACION DE PROYECTO

Proyecto:		Fecha de Cierre/	
Responsable del proyecto por parte de la Comunidad		% Avance Físico:	
Responsable de Sala Técnica		% Avance Financiero:	
Nombre de la Comunidad		Inicio / Fin Real:	
Proveedor / Contratista		Fin Seguimiento:	

INFORMACION DEL PROYECTO

Objetivo (s) del Proyecto <Indique los objetivos que alcanzó con la ejecución del proyecto, estos deben ser específicos, medibles y acotados en el tiempo. Los objetivos deben estar relacionados con las metas y objetivos de la comunidad>

Descripción del Proyecto <Indicar las macro actividades del proyecto, problemas presentados y como se resolvieron.>

ACTIVIDAD	PROBLEMAS	COMO SE RESOLVIERON

DATOS FINANCIEROS

Inversión <Indique el monto de capital ejecutado en Bs. y/o USD, en base a la Planificación>

ACTIVIDAD	PLANIFICADA	REAL	VARIACION (%)

Trabajo HH <Indique las horas hombre ejecutadas en base a la Planificación del Proyecto>

Proveedor	HH PLANIFICADA	HH REAL	VARIACION (HH)

Contribución / Beneficios del Proyecto <Destaque la contribución del proyecto por orden de magnitud (dependiendo de su tipo), en base a factores financieros (ingresos), ahorros, operatividad, entre otros>

OTROS

Entregables del Proyecto <Enumere los entregables que se generaron en el proyecto, ordenados por fases>

Fase	Producto o Entregables

Miembros del Equipo < Nombre de las personas que participaron en el proyecto.>

Nombre y Apellido	Comunidad	Responsabilidad en el Proyecto

APROBACIONES

A continuación se procede a la aprobación del documento, incorporando la información solicitada en la siguiente matriz:

Aprobaciones	Nombre y Apellido	Firma	Fecha
Responsable del proyecto por parte de la Comunidad			
Responsable suplente por parte de la Comunidad			
Responsable de Sala técnica			
Equipo del proyecto			

6.4. Fase 4 - Recomendaciones para la Implementación

Antes de implementar la propuesta es necesario desarrollar una serie de actividades previas como la realización de cambios organizacionales (asignación de nuevos roles), cambios a los reglamentos internos, preparación de talleres, adquisición de conocimientos en administración de proyectos en las comunidades, etc.

Es por ello que se recomienda en la implantación de la Guía práctica para el desarrollo de proyectos gestionados por los CLPP en el Área Metropolitana de Caracas, las siguientes actividades:

- Definir las actividades previas que conlleven al éxito de la implantación de la Guía práctica para el desarrollo de proyectos gestionados por los CLPP en el Área Metropolitana de Caracas, tales como:
 - Formar comités de gestión de proyectos comunitarios junto con los CLPP
 - Definir calendarios de reuniones periódicas que estén incluidas en el Plan de implantación
 - Establecer actas de estas reuniones para la ratificación de acuerdos, así como los medios y formularios
 - Aplicar una Matriz de responsabilidades, para hacer seguimiento
 - Elaborar un Plan de Formación específicamente para definir los talleres en gestión de proyectos
 - Elegir una comunidad como prueba piloto para aplicar la Guía práctica para el desarrollo de proyectos gestionados por los CLPP en el Área Metropolitana de Caracas
 - Aplicar la Guía práctica para el desarrollo de proyectos gestionados por los CLPP del Área Metropolitana de Caracas
 - Comunicar las mejores prácticas aplicadas a los municipios más cercanos

- Establecer la estrategia de capacitación a los miembros del CLPP y a las comunidades.
- Editar la Guía en diferentes versiones: impresas, tutoriales en CD-ROOM, digital, para hacerla accesible a los diferentes públicos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

La propuesta de diseño de la Guía práctica para el desarrollo de proyectos gestionados por los CLPP y dirigida a las comunidades del Área Metropolitana de Caracas, responde a la necesidad de innovar metodológicamente la administración de proyectos comunitarios.

Para elaborar la Guía práctica de proyectos gestionados por los CLPP, fue necesario realizar un análisis documental de las mejores prácticas, el cual se basó en el estudio de las metodologías del PMI / COBIT 4.0 / Marco Lógico / Prince2, ofreciendo indicaciones sobre la formulación y ejecución de los proyectos, tomando en consideración la descripción de las fases a través de procesos, que están a su vez subdivididos en actividades y tareas; además de destacar la importancia de la entrega de resultados en el transcurso del ciclo de vida de los proyectos y la asignación de responsabilidades al equipo involucrado en la ejecución de las actividades. Así mismo, se consideró lo relevante que es la comunicación que debe existir en todo momento entre el equipo que desarrolla las actividades y los que administran la gestión del proyecto, estableciendo en la Guía práctica puntos de control auditables para cumplir con los tiempos y costos planificados.

Los conocimientos adquiridos en la Especialización de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, permitieron la elaboración del diseño de la propuesta, ofreciendo información para organizar en una forma lógica el contenido de las fases de la Guía práctica, así como el aporte para evaluar la factibilidad operativa

de las herramientas y los formularios propuestos, los cuales serán aplicados por los equipos de proyectos formados en las comunidades, en este sentido la Guía práctica de desarrollo de proyectos gestionados por los CLPP y dirigida a las comunidades del Área Metropolitana de Caracas, se presenta de una forma sencilla sin obviar lo formal de las metodologías estudiadas. El reto es entonces poder “empoderar” a los representantes de las comunidades en el uso de la metodología a partir de la Guía.

Al haber hecho una aproximación general a la situación actual de la gestión de proyectos sociales en los CLPP del Área Metropolitana de Caracas, a través de investigación documental y a partir de los testimonios obtenidos en las entrevistas realizadas, se puede señalar que el nivel de madurez en la administración de proyectos alcanzado por las comunidades y los CLPP es un Nivel 2 según la metodología COBIT 4.0., el cual se refiere a procesos repetibles pero intuitivos; debido a que aunque existe la necesidad de apoyar a los organizadores de los proyectos en estandarizar métodos, procesos y herramientas simples, aún no se han establecido alternativas de acción y aplicación de las mejores prácticas, a fin de optimizar la gestión de los proyectos, Esto implicará importantes procesos de formación y un cambio cultural asociado a la necesidad de planificar y organizar las iniciativas, tanto en las comunidades como en las autoridades locales, especialmente las vinculadas a los CLPP y el nivel Municipal.

Cabe destacar que para aplicar cualquier metodología de proyectos, es necesario que la directriz provenga de la alta gerencia, en el caso de estudio esta está representada por el nivel Municipal y las Alcaldías, quienes a través de la Constitución Nacional vigente (1999) pueden generar procesos para motivar a sus comunidades quienes a través de los proyectos pueden mejorar su entorno con el apoyo de los entes gubernamentales. Este apoyo de las autoridades locales, asumiendo la gestión de los proyectos como una directriz será fundamental, de lo contrario se perdería el esfuerzo en tratar de desarrollar la guía y aplicarla.

En este sentido, el haber diseñado una Guía práctica que ofrezca a los CLPP y a las comunidades; conceptos, procesos, formularios y herramientas de ejecución de proyectos, a través de la aplicación de las siguientes actividades: descripción del problema, identificación de objetivos, formación de equipos de trabajo, establecimiento de roles y responsabilidades, niveles de gobernabilidad y oportunidades de mejoras; es un intento para estandarizar la gestión de los proyectos y lograr el control de los factores críticos de tiempo y costo, necesarios para alcanzar el siguiente nivel de madurez en la administración de los proyectos, a nivel local-municipal, que según COBIT 4.0 es el Nivel 3 que implica tener procesos definidos.

A fin de lograr estandarizar la metodología para gestionar los proyectos en las comunidades, es indispensable que se realice la revisión, mejora, prueba piloto, aceptación, publicación y divulgación de la Guía práctica de proyectos gestionados aquí propuesta para los CLPP y las comunidades, llegando a los cinco (5) Consejos Locales de Planificación Pública y a las comunidades que integran cada municipio del Área Metropolitana de Caracas, a través de medios impresos, radiales, videos, entre otros; que permitan describir el ¿Cómo? se formulan y ejecutan los proyectos, complementado el ¿Qué? solicitado por las leyes y autoridades vigentes.

6.2. Recomendaciones

- • Proponer la Guía práctica de desarrollo de proyectos gestionados por los CLPP y dirigida a las Comunidades, como documento estándar para ejecutar los proyectos comunitarios, de los cinco (5) CLPP del Área Metropolitana de Caracas, a fin de crear un lenguaje común entre las comunidades y los responsables del CLPP asignados para brindar el apoyo en la gestión de los proyectos.

- Difundir las mejores prácticas propuestas en la Guía, a través de talleres que motiven la aplicación de los procesos, formatos y herramientas propuestos.
- Promover el apoyo de los Alcaldes y de los entes gubernamentales que estén relacionados con la ejecución de los proyectos comunitarios, mediante un Plan de difusión, involucrando a cada una de las personas que intervienen ya sea directa o indirectamente, en cada uno de los procesos.
- Impulsar un plan de comunicación en los CLPP, a través de creación de comités de seguimiento y de aprobación de proyectos, los cuales se realicen periódicamente.
- Elaborar nuevas políticas, normas y procedimientos que apoyen la administración de proyectos propuesta. Igualmente los CLPP deben incentivar confianza y motivación para lograr la efectiva y eficiente implantación de los cambios.
- Realizar la implantación y seguimiento de los nuevos procesos, controlarlos y medirlos, a través de los comités conformados por las Salas técnicas y que el seguimiento sea reportado a la Alcaldía, con el fin de dar a conocer los logros obtenidos, nuevas acciones, identificar situaciones críticas y su posible mitigación.
- Preparar a las comunidades para el manejo del cambio organizacional y cultural. Aplicando la mejora continua de los procesos, con la participación activa del personal de los CLPP, entendiendo que es un aprendizaje que debe ser revisado durante su desarrollo e implantación.

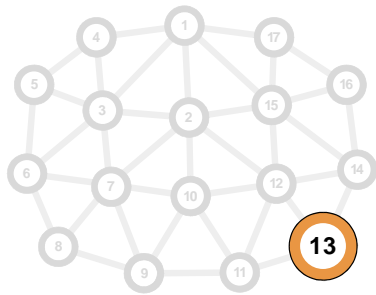
REFERENCIAS

1. Asamblea Nacional Constituyente. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Artículo 184
2. Bernardo, J. (2005). Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario. Recuperado el 04 de febrero de 2009, de <http://200.7.107.179/gsd/collect/edicione12/index/assoc/HASH015d.dir/doc.pdf>
3. Brunner, M. (2005). Comunicación comunitaria y participación protagónica. Recuperado el 03 de marzo de 2009, de <http://200.7.107.179/gsd/collect/edicione12/index/assoc/HASHddf3.dir/doc.pdf>
4. Calderón, E. (2005). Fundamentos de los Consejos Locales de Planificación Pública. Recuperado el 03 de marzo de 2009, de <http://200.7.107.179/gsd/collect/edicione12/index/assoc/HASHa8c3.dir/doc.pdf>
5. Carucci, F. (2005). Agendas Sociales Construyendo acuerdos para el desarrollo local, página 47. Recuperado el 03 de febrero de 2009, de <http://200.7.107.179/gsd/collect/edicione12/index/assoc/HASHeea1.dir/doc.pdf>.
6. Chávez, A. (1997). La gestión y la evaluación de los proyectos sociales: Hacia el desarrollo de un enfoque comunicativo, página 6. Recuperado el 03 de febrero de 2009, de <http://200.7.107.179/gsd/collect/edicione12/index/assoc/HASH0194.dir/doc.pdf>
7. COBIT, Edición 4.0 (2007) EEUU IT Governance Institute.
8. Fermín, J. (2005). Herramientas de Participación Ciudadana y Contraloría Social. Recuperado el 03 de marzo de 2009, de <http://200.7.107.179/gsd/collect/edicione12/index/assoc/HASH0113.dir/doc.pdf>
9. García, S. (2008). Proyectos Sociales. Recuperado el 06 Junio de 2009, de <http://liataoe.wordpress.com>
10. Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Tercera Edición. (2004). EE.UU: Project Management Institute.

11. El sitio web del INAPYMI incluye información valiosa sobre financiamiento para los CLPP (<http://www.inapymi.gob.ve/financiamientos.php>)
12. El sitio web de Gobierno en Línea incluye información valiosa sobre los CLPP (gobiernoenlinea.ve/cartelera/ConsejoLocalPlanificacion.html)
13. El sitio web del Ministerio del Poder Popular para las comunas incluye información valiosa sobre el Ministerio de Economía Comunal (<http://www.minec.gob.ve/>)
14. Ley del Distrito Capital, 2009
15. Manual de Trabajo de Grado, de Maestría y Tesis Doctorales de la U.P.E.L. 2006.
16. Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo. Dirección General de Cooperación Técnica Internacional. Metodología de Marco Lógico. Recuperado el 06 de Junio del 2009, de <http://www.mpd.gob.ve/nueva-CTI/MARCO%20L%D3GICO.pdf>
17. Ministerio de Planificación y Desarrollo. Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública (2006)
18. Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo. (2007). Guía Metodológica para la Elaboración del Plan Operativo Anual 2003. Recuperado el 02 de Febrero de 2009, de <http://www.mpd.gob.ve/poan2008/LINEAMIENTOS-POAN-2008.pdf>
19. Pereira, A. (2005). Información social local. Recuperado el 03 de marzo de 2009, de <http://200.7.107.179/gsd/collect/edicione12/index/assoc/HASH4025.dir/doc.pdf>
20. PRINCE2, ILX Group, Nantwich, Cheshire 1998 - 2007 London. Recuperado el 06 junio de 2009, de <http://www.non-uk.prince2.com/whatisp2spanish.html#processmodel>
21. Vera, s.f. Pág. 2
http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf, consultado el 14 de abril de 2010

ANEXOS

1. Guía de Proyectos de Desarrollo Local y Comunitario, dirigida a los Consejos Locales de Planificación Pública (José Bernardo), año 2005

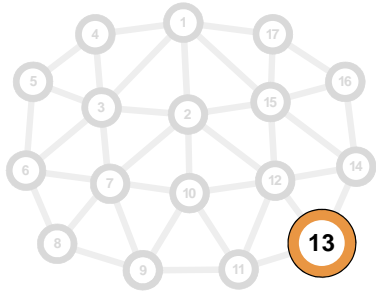


Programa de fortalecimiento
técnico de los Consejos Locales
de Planificación Pública (CLPP)

Guía de Proyectos de desarrollo Local y Comunitario



José Luis Bernardo



Programa de fortalecimiento
técnico de los Consejos Locales
de Planificación Pública (CLPP)

Guía de Proyectos de desarrollo Local y Comunitario



José Luis Bernardo

Coordinación del proyecto: Angela Barrios
Asistencia a la coordinación: Mirtha Armas
Asesor en estrategias de aprendizaje: Yván Pineda

Tecnología de textos, diseño gráfico e ilustraciones: TECADI

FUNDACIÓN ESCUELA DE GERENCIA SOCIAL

© EDICIONES FECS

Depósito legal: If75020053001957

ISBN: 980-6424-53-0

Caracas, Venezuela

Julio, 2005

Dirección: FUNDACIÓN ESCUELA DE GERENCIA SOCIAL
Av. Alfredo Jahn con 5 ta. Transversal,
Los Palos Grandes, Caracas.

Teléfonos: (58-212) 286.28.31/286.32.05/286.25.51

Fax: (58-212) 286.18.33

<http://www.gerenciasocial.org.ve>

E-mail: infofecs@gerenciasocial.org.ve

Programa de fortalecimiento
técnico de los Consejos Locales
de Planificación Pública (CLPP)

Guía de Proyectos de desarrollo Local y Comunitario



José Luis Bernardo

DIRECTORIO FECS

Raúl Pacheco
Presidente (E)

Enrique Rodríguez
Director Ejecutivo

Lourdes Sánchez
Directora de Docencia

Cristóbal Alva Ramírez
Director del Centro de Información y Documentación

Vanessa Parilli
Directora de Investigación y Asistencia Técnica

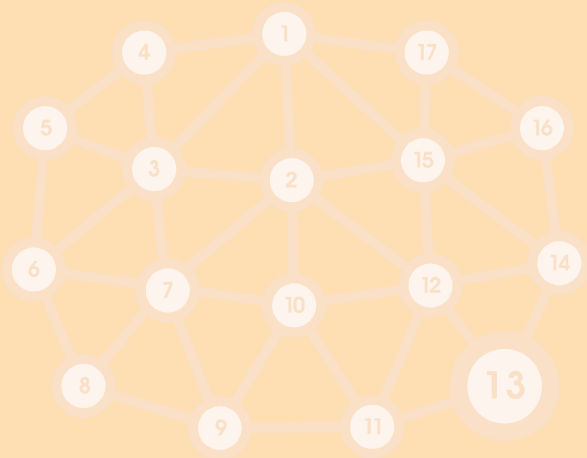
Dariné Ruiz Carrillo
Directora de Relaciones Institucionales

Celsa Bracho
Directora de Administración y Servicios (E)

AUTOR: José Luis Bernardo

Coordinación del proyecto: Angela Barrios
Asistencia a la coordinación: Mirtha Armas
Asesor en estrategias de aprendizaje: Yván Pineda

Tecnología de textos, diseño gráfico e ilustraciones: TECADI



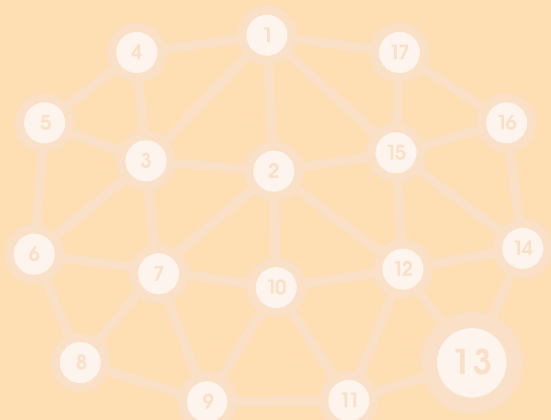
Módulos

- 1** Participación Ciudadana en el marco de la normativa jurídica vigente
David E. Monroy
- 2** Fundamentos de los Consejos Locales de Planificación Pública
Efrén Calderón
- 3** Herramientas de Participación Ciudadana y Contraloría Social
Julio Fermín
- 4** Principios y metodologías para las elecciones de los representantes de la comunidad organizada
Félix Velásquez
- 5** Solución de conflictos en el ámbito de los CLPP
Francisco Rodríguez
- 6** Liderazgo facilitador de procesos comunitarios
Miriam Castillo
Gladys Yamelice Quintero
- 7** Constitución y Funcionamiento de las Salas Técnicas
- 8** Desarrollo municipal
Katuska Torres



Módulos

- 9** Infomación social local
Andrea Pereira
- 10** Las políticas sociales locales desde el Enfoque de Promoción de la Calidad de Vida
Yolanda D'elia
- 11** Planificación municipal del desarrollo
Flavio Carucci
- 12** Diagnóstico social participativo
Leonel Sánchez
- 13** Guía de proyectos local o comunitario
José Luis Bernardo
- 14** Movilización de recursos para el desarrollo local y municipal
Rodrigo Peraza
- 15** Comunicación de políticas públicas
Yván Zambrano
- 16** Economía Social
Evelio Armas
Armando Mura
- 17** Comunicación comunitaria y participación protagónica
Maurice Brunner
Cristóbal Alva



Bienvenida

¡Bienvenidos(as) al módulo de proyectos de desarrollo local y comunitario!

Nuestro propósito es brindarte orientaciones conceptuales y metodológicas básicas para la implementación exitosa de proyectos, tomando en cuenta su contribución con el desarrollo de una localidad o una comunidad.

Hemos concebido el documento como **una guía**, dirigida a los **y las integrantes de los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP)**, autoridades, directivos(as) y funcionarios(as) de los gobiernos municipales, líderes comunitarios, representantes de organizaciones no gubernamentales y **cualquier persona que esté interesada en conocer sobre la gestión de proyectos**, en ámbitos locales y comunitarios.

Pensamos que los proyectos de desarrollo local o comunitario, pueden constituirse en un instrumento y, al mismo tiempo, en una oportunidad para que las comunidades organizadas puedan ejercer su derecho a la participación protagónica en la gestión pública, definiendo prioridades y formulando propuestas que respondan a sus demandas específicas por una mejor calidad de vida. Los CLPP están llamados a jugar un papel fundamental para que esta aspiración pueda convertirse en una práctica habitual del ejercicio del gobierno local.

A lo largo del documento intentamos dar respuesta a cuatro interrogantes básicas:

- *¿Qué es un proyecto de desarrollo local o comunitario?*
- *¿Cuál es su importancia?*

**Aspectos
a desarrollar**



Bienvenida

- ¿Qué es la gestión de proyectos?
- ¿Cómo se elaboran, ejecutan y evalúan los proyectos?

Igualmente, esperamos que estos elementos sean provechosos para su campo de trabajo o para su comunidad y le permitan involucrarse activamente en la gestión de proyectos de desarrollo.

Hemos organizado el documento en cinco unidades de aprendizaje:

En la primera encontrarás nociones básicas para entender al **proyecto de desarrollo local o comunitario**, como un instrumento de participación ciudadana, para lo cual tomamos como referencia un conjunto de normas incluidas en la Constitución y en algunas leyes de reciente aprobación.

En la segunda unidad hallará **nociones básicas** para gestionar proyectos, basándonos en las etapas que constituyen su ciclo de vida, que va desde que concebimos la idea del proyecto hasta su culminación.

En la tercera unidad hablamos sobre **quiénes participan en la gestión de proyectos**, cuál es su importancia y qué papel juegan en las distintas etapas de un proyecto.

En la cuarta unidad señalamos **los elementos** que componen un **proyecto de desarrollo**, para lo cual nos apoyamos en el *Enfoque del Marco Lógico*, un método ampliamente difundido para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos orientados por objetivos.

En la quinta y última unidad, la más extensa del documento, encontrará detalles sobre **los pasos a seguir en las distintas etapas del ciclo de vida del proyecto**, principalmente en su diseño, mostrándole algunas herramientas que pueden ser útiles para recorrerlo.

Aspiramos a que se familiarice con los conceptos, métodos y herramientas propias de la gestión de proyectos, especialmente aquéllos que contribuyen a satisfacer necesidades sociales específicas de una comunidad o grupo de comunidades comprendidas en una localidad, aunque estos elementos básicos también son útiles para proyectos de desarrollo que cubren ámbitos más amplios (microregión, región, etc.).

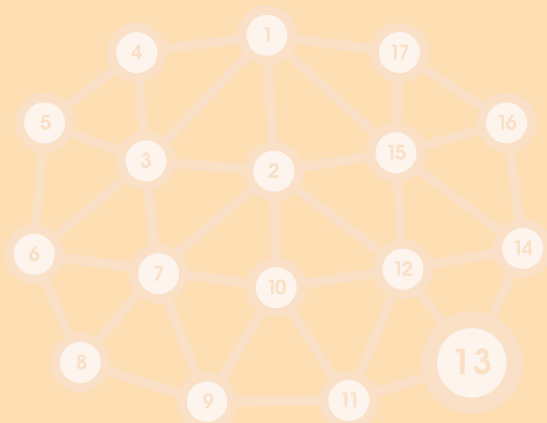
Proyecto de desarrollo local y comunitario

Gestión en proyectos

Participación de la gestión de proyectos

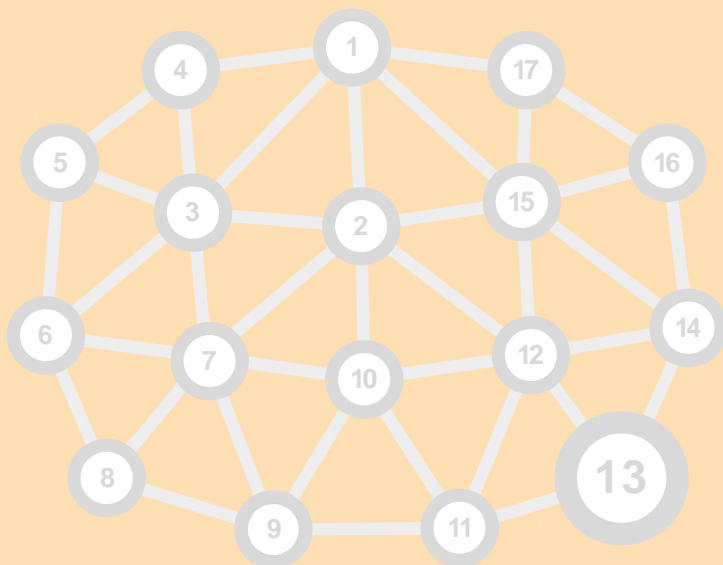
Elementos de un proyecto

Pasos a seguir



Contenido

Tema 1-	Proyectos de desarrollo local y comunitario	7
1.1.	Qué son los proyectos de desarrollo local o comunitario	10
1.2.	Los proyectos dentro de la lógica de planificación municipal	11
1.3.	Los proyectos de desarrollo local o comunitario y la participación	12
Tema 2-	Qué es la gestión de proyectos	19
2.1.	Qué es un proyecto	25
2.2.	El ciclo de vida de los proyectos	28
2.3.	La evaluación dentro de la gestión de proyectos	33
Tema 3-	Los involucrados o participantes en la gestión de proyectos	39
Tema 4-	Los elementos del proyecto	49
Tema 5-	Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos	61
5.1.	Identificación del proyecto	64
5.2.	Fomulación del proyecto	71
5.3.	Ejecución del proyecto	93
5.4.	Culminación o cierre del proyecto	100
5.5.	La evaluación de un proyecto después de la culminación	104
Referencias		110
	Referencias Bibliográficas	112



13

Guía de Proyectos de desarrollo Local y Comunitario

Programa de fortalecimiento
técnico de los CLPP

- | | |
|-----------------|--------------------------------------------------------------|
| Tema 1.- | Proyectos de desarrollo local y comunitario |
| Tema 2.- | Qué es la gestión de proyectos |
| Tema 3.- | Los involucrados o participantes en la gestión de proyectos |
| Tema 4.- | los elementos del proyecto |
| Tema 5.- | Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos |



Proyectos de desarrollo local y comunitario

Objetivos

Al finalizar el estudio de esta unidad el lector o lectora:

- Distinguirá los elementos básicos que caracterizan a los proyectos de desarrollo local o comunitario.
- Asumirá la importancia de los proyectos de desarrollo local o comunitario para el ejercicio de la participación ciudadana.
- Reconocerá las normas constitucionales y jurídicas que fomentan la realización de proyectos por parte de la comunidad organizada.



Proyectos de desarrollo local y comunitario

1.1. Qué son los proyectos de desarrollo local y comunitario

Definición

Cuando hablamos de proyectos de desarrollo local o comunitario nos referimos a iniciativas planificadas que **responden a las necesidades sociales concretas** de una o varias comunidades comprendidas en una localidad.

Características

Estos proyectos tienen algunas características que los distinguen de otros. Muchos de ellos **son producto de las propias demandas que realizan grupos organizados comunitarios** para atender **problemas vinculados a su cotidianidad**, a través de la movilización y participación ciudadana.

Otros proyectos de este tipo, aun cuando no son producto de demandas comunitarias explícitas, por su cercanía a los problemas y carencias que tienen las personas en su entorno de vida, **demandan su intervención** como una vía para conocer sus verdaderas necesidades y expectativas, y proponer soluciones pertinentes y sostenibles.

Alrededor de estos proyectos hay mayores posibilidades de lograr y potenciar prácticas que afiancen el ejercicio de ciudadanía, debido a que la población puede intervenir en su diseño y ejercer su poder de decisión en las distintas etapas de su realización, especialmente controlando su ejecución, para que estos respondan mejor a sus necesidades. La gente es beneficiaria, pero al mismo tiempo asume responsabilidades específicas en la implementación de estos proyectos.

Por otra parte, los destinatarios de estos proyectos, las personas que viven en las comunidades receptoras, comparten algunas características sociales, culturales y económicas que los identifican, expresión de un sentido de pertenencia con el territorio que habitan.

Los proyectos de desarrollo local o comunitario han cobrado recientemente un interés especial en el país. El proceso de cambios suscitado a raíz de la entrada en vigencia de la Constitución, ha ampliado las posibilidades existentes para la realización de este tipo de iniciativas y, principalmente, para la participación comunitaria en su gestación y desarrollo.

Efectivamente, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, consagra el principio de la participación protagónica de la población en el ejercicio del poder público y lo desarrolla en distintos artículos, definiendo



un conjunto de medios, instancias y mecanismos de participación real en las decisiones públicas. Igualmente, un conjunto de leyes que se han formulado a raíz de la entrada en vigencia de la Constitución, entre ellas la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, desarrollan este principio e incluyen normas que viabilizan la intervención de la comunidad organizada en la gestión pública.

Lo significativo de estas normas es que ellas hacen referencia explícita a los proyectos de desarrollo, como una herramienta con la que cuentan las comunidades organizadas para canalizar sus demandas e intervenir en las decisiones sobre la asignación de recursos y la ejecución de acciones públicas dirigidas a mejorar sus condiciones de vida. Una forma de participación que profundiza la democratización y fomenta la equidad de las decisiones gubernamentales.

1.2. Los proyectos dentro de la lógica de planificación municipal

Los proyectos de desarrollo local y comunitario constituyen el **eslabón más concreto dentro de la lógica de planificación del desarrollo del municipio o de la localidad, y constituyen un medio para materializar sus objetivos**. Aún en los casos en los que se carezca de un plan de desarrollo formalizado, **los proyectos son realizaciones de corto plazo y de efectos específicos**, que **se enmarcan dentro de las prioridades de políticas o programas de gobierno municipal y contribuyen a darle concreción**.

Así, por ejemplo, un proyecto de vivienda responde a la necesidad social de sus destinatarios, correspondiente al derecho de tener una vivienda adecuada, segura, cómoda, higiénica, con servicios básicos esenciales que incluyan un hábitat que humanice las relaciones familiares, vecinales y comunitarias¹, pero al mismo tiempo se ubica dentro de lineamientos de la política habitacional y se realiza en el marco de programas de construcción de viviendas de interés social, que un gobierno municipal ha concertado con las autoridades de poder público nacional o regional.

Por esta relación, siempre es importante que la definición del proyecto se vincule y sea coherente con las políticas y programas de desarrollo del municipio o localidad. **De esta forma, el proyecto se convierte en un instrumento que permite materializar los objetivos del plan y de las políticas y programas de desarrollo municipal**, al mismo tiempo que se

¹ Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV). Artículo 82.



Proyectos de desarrollo local y comunitario

convierte en un canal de participación de la población en la gestión de gobierno local.

1.3. Los proyectos de desarrollo local o comunitario y la participación

La Constitución, expresa como *medios de participación* en lo político, entre otras, al cabildo y las asambleas de ciudadanos y ciudadanas, cuyas decisiones son de carácter vinculante², y define mecanismos abiertos y flexibles para que los municipios descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados materias como la gestión de servicios, la formulación de propuestas de inversión ante las autoridades municipales, la ejecución, evaluación y control de obras, la creación de nuevos sujetos de descentralización a nivel de parroquias, comunidades, barrios y vecindades, para desarrollar el principio de corresponsabilidad en la gestión pública³.

Transferencia de poder a las comunidades

Como observamos, estas normas constitucionales apuntan a **la creación de un nuevo centro de decisión**, que traspasa parte del poder concentrado en el Alcalde o Alcaldesa y los concejales o concejalas, a los territorios y sus habitantes, democratizando la acción política. Al mismo tiempo, constituyen una oportunidad para transferir poder a las comunidades organizadas, asumiendo responsabilidades y decidiendo sobre materias que antes estaban reservadas a los actores gubernamentales.

El carácter vinculante de las decisiones de las comunidades constituye un mandato para las autoridades locales, quienes están en la obligación de canalizar la realización efectiva de los proyectos que sean presentados por ellas, siempre que éstos sean factibles y existan capacidades reales para llevarlos a la práctica.

El proyecto como medio de participación

A través de los proyectos de desarrollo local o comunitario se abre una excelente oportunidad para que los ciudadanos y ciudadanas de un municipio ejerzan su participación y protagonismo real en las decisiones de la gestión pública, dando respuesta a sus propias necesidades y demandas, pero al mismo tiempo contribuyendo con el desarrollo de la localidad en su conjunto⁴.

² CRBV. Artículo 70.

³ CRBV. Artículo 184.

⁴ Bernardo, José Luis. Guía práctica de presupuesto participativo. Borrador. Julio de 2004.

⁵ CRBV. Artículo 182.



Una de las instancias para el ejercicio del protagonismo en la gestión de políticas, son los Consejos Locales de Planificación Pública⁵ (CLPP), espacios de decisión y coordinación correspondientes al ámbito municipal, presididos por el Alcalde o Alcadesa y constituidos por concejales o concejalas, presidentes o presidentas de las juntas parroquiales y representantes de organizaciones vecinales y otras de la sociedad organizada, cuyo propósito es integrar a las comunidades y grupos vecinales, mediante su participación y protagonismo, en la toma de decisiones sobre políticas públicas locales, descentralización y desconcentración de competencias y recursos.

Los CLPP tienen muchas funciones que los involucran directamente con la gestión de proyectos comunitarios, entre ellas: recopilar, procesar y priorizar las propuestas de las comunidades organizadas, presentar dentro del Plan de Desarrollo Municipal políticas de inversión del presupuesto municipal que tomen en cuenta las propuestas de las comunidades organizadas, elaborar un banco de datos sobre proyectos de la sociedad organizada y elaborar el mapa de necesidades del municipio⁶.

En la Ley también **se crean nuevas exigencias para los gobiernos municipales**. De acuerdo con la Ley de los CLPP, las alcaldías están en la obligación de darle curso a los proyectos que las comunidades presenten, con cargo a los porcentajes de las asignaciones que correspondan a éstas, por concepto de leyes que otorguen y transfieran recursos para las comunidades organizadas⁷. Igualmente, los presupuestos de inversión municipal deben elaborarse tomando en cuenta los proyectos prioritarios, dirigidos al desarrollo humano, social, cultural y económico del municipio, que presenten las comunidades organizadas⁸.

Una de las fuentes de recursos para la gestión de estos proyectos, proviene de la Ley del Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES), la cual reserva un porcentaje del 20% de la asignación total para la inversión en el municipio, para que este sea destinado a proyectos elaborados directamente por las comunidades organizadas.

Podemos afirmar que existen amplias oportunidades, en el marco constitucional y legal vigentes, para la gestión de proyectos que cuenten con la participación directa de las comunidades, motivo por el cual se hace **necesario desarrollar las capacidades de los líderes comunitarios, funcionarios(as) municipales, autoridades, directivos(as) y de la pobla-**

⁶ Ley de los CLPP. Extractos del artículo 5 de las funciones de los CLPP.

⁷ Ley de los CLPP. Artículo 14.

⁸ Ley de los CLPP. Artículo 15.



Proyectos de desarrollo local y comunitario

ción en general, para el manejo de proyectos como herramientas de participación y acción pública.

En las siguientes unidades presentamos y desarrollamos aspectos conceptuales y metodológicos básicos para elaborar, ejecutar y evaluar proyectos de desarrollo local o comunitario, ofreciendo al lector algunas herramientas que pueden ser útiles para diseñar y gestionar proyectos.

Partimos de la premisa de que estos proyectos no pueden elaborarse en el contexto de oficinas técnicas aisladas de los actores involucrados (autoridades, directivos, líderes y representantes comunitarios, especialistas y patrocinantes), y por lo tanto, los instrumentos tienen que facilitar su participación en las distintas etapas del proyecto (identificación, diseño, ejecución y cierre).

Resumen

Los proyectos de desarrollo local o comunitario son iniciativas a través de las cuales **las comunidades organizadas pueden ejercer su derecho a participar en las decisiones públicas**, interviniendo en la formulación, ejecución y control de propuestas dirigidas a atender necesidades sociales específicas, que mejoran su calidad de vida.

El marco constitucional y jurídico vigente contiene un conjunto de normas que consagran la participación ciudadana y protagónica en la gestión pública, e **incorporan a los proyectos como instrumentos con los que cuentan las comunidades organizadas para influir en las decisiones de inversión y en la ejecución de acciones**, dirigidas a atender sus propias demandas, siendo canales para el ejercicio de dicha participación.

Los Consejos Locales de Planificación Pública, como **instancias de decisión compartida** entre actores gubernamentales y comunitarios en el ámbito municipal, juegan un papel fundamental en el **fomento de la participación ciudadana** y sus funciones expresan mandatos concretos para facilitar aprobación y ejecución de proyectos presentados por las comunidades.

Esta forma de concebir la participación fomenta la democratización y la equidad de las decisiones públicas.



Estrategia de aprendizaje

Realice de manera individual o en grupos de trabajo una lectura de los siguientes artículos:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela: Preámbulo, artículos 62, 66, 70, 182 y 184.
- Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública: Artículos 5, 8, 10, 11, 14 y 15.

Reflexione y responda lo siguiente:

- ¿Qué alcances tiene la participación ciudadana?
- ¿Cuáles medios y mecanismos establece la Constitución para el ejercicio de este derecho?
- ¿Cómo se expresa la participación en el ámbito municipal?
- ¿Cómo contribuyen los proyectos al ejercicio de dicha participación?
- ¿Qué papel cumplen los Consejos Locales de Planificación Pública, el gobierno municipal y las comunidades organizadas en la gestión de proyectos?

Elabore una síntesis con sus ideas principales o con las reflexiones surgidas en el grupo.

Actividad



Proyectos de desarrollo local y comunitario

Estrategias de evaluación

Autoevaluación

De manera individual responda a las siguientes interrogantes:



1. ¿Qué aspectos básicos distinguen a los proyectos de desarrollo local o comunitario? Enumere 5 características básicas.
2. ¿Qué importancia tienen los proyectos de desarrollo local o comunitario para el ejercicio de la participación ciudadana?
3. ¿Qué normas constitucionales y legales fomentan la realización de proyectos por parte de la comunidad organizada?
4. ¿Qué implicaciones tienen estas normas para los actores que mencionamos a continuación: CLPP, Alcalde o Alcaldesa y directores(as) municipales, concejales(as), líderes comunitarios, la comunidad organizada?
5. ¿Cómo calificaría su comprensión sobre el tema? Tome en cuenta la siguiente escala valorativa:
 - Excelente: 5 puntos
 - Bueno: 4 puntos
 - Moderado: 3 puntos
 - Deficiente: 2 puntos
 - Muy deficiente: 1 punto

Coevaluación

Las personas que hayan participado en la lectura de esta unidad y en la elaboración de las estrategias de aprendizaje se reunirán en grupo y darán respuesta colectiva a las siguientes interrogantes:



1. ¿Qué aspectos básicos distinguen a los proyectos de desarrollo local y comunitario? Enumeren 5 características básicas.
2. ¿Qué importancia tienen de los proyectos de desarrollo local y comunitario para el ejercicio de la participación ciudadana?



3. ¿Qué normas constitucionales y jurídicos fomentan la realización de proyectos por parte de la comunidad organizada?
4. ¿Qué implicaciones tienen estas normas para los actores que mencionamos a continuación: CLPP, Alcalde o Alcaldesa y directores(as) municipales, concejales(as), líderes comunitarios, la comunidad organizada?

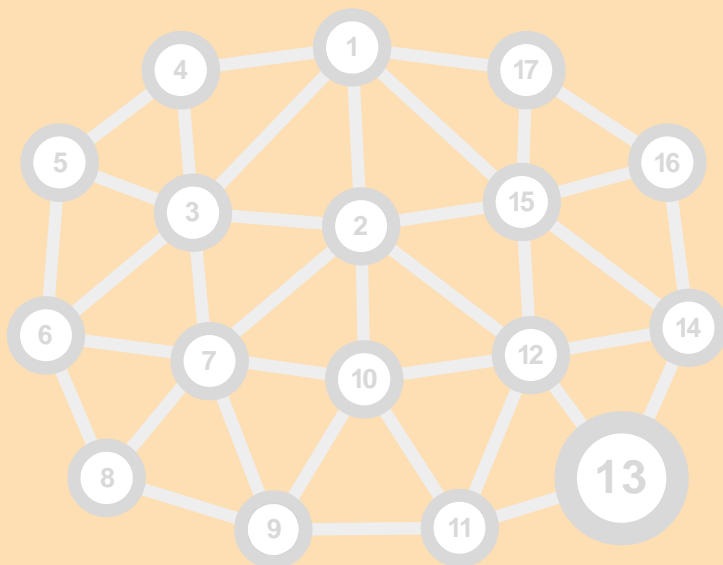
Evalúen el aprendizaje del grupo utilizando el siguiente procedimiento:

Cada participante califica el aprendizaje del grupo tomando en cuenta la siguiente escala valorativa:

- Excelente: 5 puntos
- Bueno: 4 puntos
- Moderado: 3 puntos
- Deficiente: 2 puntos
- Muy deficiente: 1 punto

Presenten y discutan los valores asignados individualmente, y por consenso califiquen el aprendizaje del grupo.



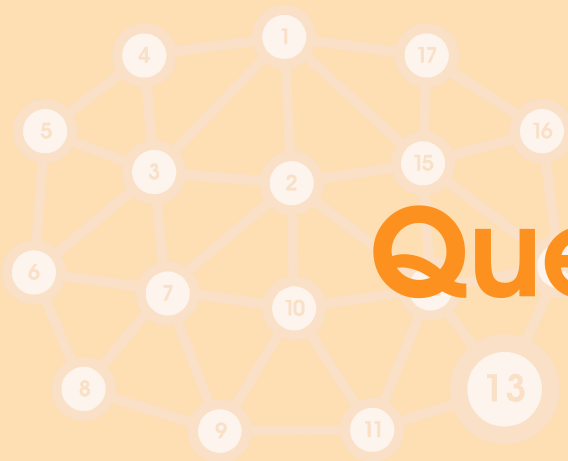


13

Guía de Proyectos de desarrollo Local y Comunitario

Programa de fortalecimiento técnico de los CLPP

- Tema 1.- Proyectos de desarrollo local y comunitario
- Tema 2.- Qué es la gestión de proyectos**
- Tema 3.- Los involucrados o participantes en la gestión de proyectos
- Tema 4.- los elementos del proyecto
- Tema 5.- Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos



Qué es la gestión de proyectos

Objetivos

Al finalizar el estudio de esta unidad el lector o lectora:

- Reconocerá los elementos básicos que caracterizan la gestión de proyectos de desarrollo.
- Distinguirá los elementos básicos que definen a los proyectos de desarrollo.
- Reconocerá cada una de las etapas que conforman el ciclo de vida de los proyectos.
- Comprenderá que la evaluación es un proceso continuo en todo el ciclo de vida de los proyectos.





Qué es la gestión de proyectos

La gestión de proyectos

Entendemos la gestión de proyectos como la aplicación de los conocimientos, habilidades, métodos y herramientas para realizar proyectos dirigidos a satisfacer necesidades sociales de la comunidad y a elevar su calidad de vida. Para ello adelantamos una secuencia de pasos que nos permitirán implementarlos exitosamente, siguiendo su ciclo de vida. Los pasos principales comprenden:

1. Identificar el proyecto.
2. Diseñarlo o formularlo.
3. Ejecutarlo.
4. Cerrar o culminar el proyecto.

Al mismo tiempo, cada uno de estos pasos envuelve:

- Necesidades y posibles respuestas, que vamos identificando y precisando en la medida que mejoramos nuestro conocimiento de la situación.
- Participantes con diferentes expectativas e intereses quienes definirán los componentes principales del proyecto y juegan un papel fundamental en su realización.
- Herramientas y acuerdos para determinar los alcances, tiempo, costos y riesgos del proyecto.

La secuencia de fases que transitamos en cualquier proyecto la denominamos *Ciclo de Vida del Proyecto* y va desde la concepción de la idea, que surge de una necesidad colectiva o problema social, hasta la culminación del proyecto.

¿Qué hacemos en cada una de las etapas del ciclo de vida del proyecto? Hagamos una primera exploración:

Etapas del ciclo de vida

Durante la *identificación del proyecto*, hacemos una **definición inicial del proyecto** que queremos hacer, dentro de la planificación del municipio, para responder a una necesidad colectiva o un problema social prioritario, basándonos en los diagnósticos participativos comunitarios y en las opiniones de los participantes (autoridades locales, líderes de las comunidades afectadas, funcionarios(as) del municipio, etc.).

Si el proyecto responde a las prioridades del plan o política municipal y a las expectativas de los y las participantes, **pasamos a la etapa de *diseño***



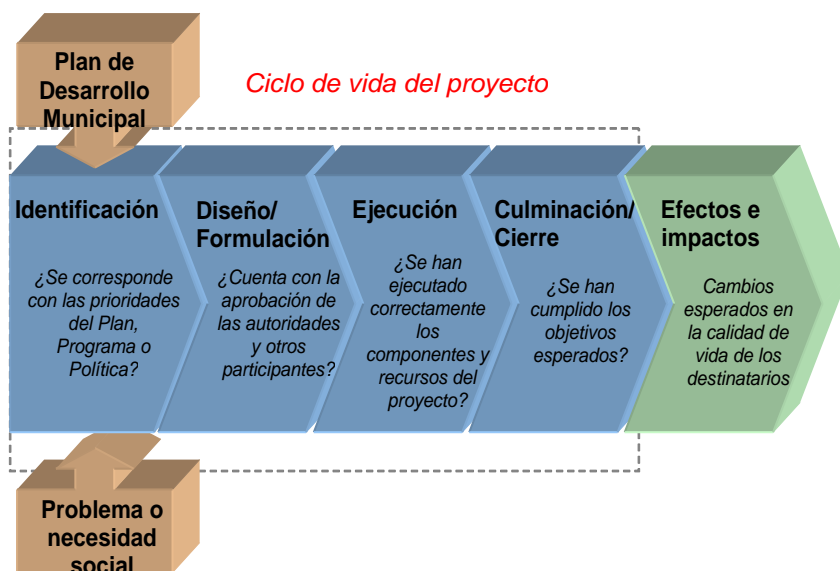
o formulación del proyecto, para definir sus objetivos y los medios para alcanzarlos. Allí estudiamos con profundidad la necesidad social, explorando distintas alternativas, lo que nos conducirá a elaborar un proyecto pertinente y factible, apoyado por las autoridades locales, por la institución que aportará el financiamiento y por los propios destinatarios.

Si tomamos la decisión de iniciar el proyecto, **pasamos a la ejecución**, basándonos en los objetivos y en la programación de actividades que definimos en la fase de diseño. Allí vigilamos la correcta aplicación de los recursos y el cumplimiento de los objetivos, para lo cual es fundamental que realicemos el seguimiento del proyecto.

Ejecutadas las actividades previstas y **aplicados los recursos programados, continúa el cierre o culminación del proyecto**, donde verificamos el grado de cumplimiento de los objetivos que nos trazamos. También, realizamos el cierre financiero, administrativo y contable y sistematizamos las lecciones que hemos aprendido.

Si el proyecto ha sido exitoso, pasaremos a una fase posterior **a su realización**, en la cual habremos creado nuevas capacidades instaladas, disminuirémos deficiencias en los servicios públicos y, en general, generaremos impactos positivos que beneficiarán a la comunidad destinataria, que aspiramos se sostengan en el tiempo.

Fases de la implementación de un Proyecto



Elaboración propia



Qué es la gestión de proyectos

Beneficios

Entre otros beneficios, la gestión de proyectos nos permite:

- **Manejar información** importante sobre la localidad o la comunidad, en tomo a sus problemas sociales prioritarios y la manera cómo enfrentarlos.
- **Construir colectivamente**, respuestas integrales y novedosas para atender necesidades y problemas sociales complejos que enfrenta una localidad o una comunidad.
- **Captar y canalizar eficazmente recursos financieros** públicos o privados, nacionales e internacionales, para la realización de iniciativas que mejoren la calidad de vida en la comunidad.
- Crear, ampliar y consolidar capacidades materiales, organizativas, de conocimiento, afectivas, etc., para **eleva la calidad de vida** de las comunidades beneficiarias.
- **Sistematizar** lecciones de la experiencia para consolidar prácticas exitosas.

Para que la gestión de proyectos sea exitosa, debemos concebirla como **un proceso progresivo** que demandará la participación de distintos actores involucrados, **incluyendo a los propios destinatarios** del proyecto. De la misma forma, exige abordar integralmente cada situación a través del trabajo coordinado y en equipo.

Para ello, debemos superar la tendencia a fragmentar el proceso de gestión de proyectos, dando responsabilidades de formulación a un grupo y la ejecución a otro, sin que exista vinculación entre ellos. Bajo nuestro concepto, es fundamental que la gestión de los proyectos **sea un proceso participativo**, en el que **aseguemos** la intervención de los involucrados (beneficiarios, autoridades, directivos, especialistas, patrocinantes y líderes comunitarios) en todas las etapas que hemos indicado.

Ello permitirá que su realización responda a las necesidades y expectativas reales de los destinatarios, que sus beneficios trasciendan en el tiempo y que la población se integre a los nuevos espacios de decisión pública para ejercer su protagonismo, en la búsqueda de mayor democratización y equidad en las decisiones.



A partir de su propia experiencia:

Identifique algún proyecto con el cual ha estado vinculado o vinculada y trate de describir las diferentes facetas de su realización.



Idea clave

- ¿Existe coincidencia con las etapas que hemos descrito para la gestión de proyectos?
- ¿Cuáles son las principales diferencias que percibe?
- ¿Cuál es la razón de tales diferencias?

Realice una reflexión sobre la participación en la gestión de proyectos que ha conocido

- ¿Cuál es el alcance de esta participación?
- ¿Qué cambios sugeriría a partir de lo que ha leído en el documento?

2.1. Qué es un proyecto

Precisemos el concepto de proyecto que hemos venido discutiendo. Un proyecto de desarrollo es una **intervención planificada**, que realizamos **para solucionar un problema social o dar satisfacción a una necesidad colectiva** de nuestra localidad o comunidad. Como tal, exige que realicemos un conjunto de actividades, coherentes y secuenciales, dirigidas a lograr los objetivos específicos que nos hemos trazado, dentro de un período determinado y con unos recursos de los cuales disponemos.

Veamos algunos elementos claves de este concepto:

Cada proyecto es una iniciativa única

Pueden existir proyectos con ideas similares, pero **cada uno de ellos es una experiencia distinta y única**, debido al lugar y tiempo en el que lo realizamos y el entorno social al que está dirigido. Así, por ejemplo, dos proyectos educativos pueden compartir objetivos y actividades similares, pero ser diferentes tan solo por el hecho de que atienden a poblaciones distintas, si uno de ellos está dirigido a niños y niñas de una barriada de Caracas y el otro a niños y niñas de la etnia Warao en Delta Amacuro.

Concepto de proyecto



Qué es la gestión de proyectos

Cada proyecto tiene un comienzo y una culminación determinados

Este periodo es generalmente de corto plazo (1 a 3 años), y lo conocemos como el **ciclo de vida del proyecto**, que va desde que concebimos la idea hasta el cierre o culminación del proyecto.

El proyecto se implementa para obtener servicios y bienes concretos

A lo largo de la ejecución de un proyecto **obtenemos bienes y producimos servicios concretos**. Así, por ejemplo, un proyecto de salud puede requerir la habilitación física de un ambulatorio, la capacitación de su personal médico, la formación y entrenamiento de la comunidad en la gestión del servicio, etc. Sin este nivel de concreción un proyecto solo expresará un conjunto de buenas intenciones que no tienen **consecuencias prácticas**.

Su ejecución supone la materialización de unos objetivos específicos

Cuando realizamos un proyecto **esperamos generar unos efectos o transformaciones positivas**, que definimos a partir del problema social que le da origen, los cuales van dirigidos a su población destinataria. Su importancia y prioridad vienen determinadas por su relación con el Plan de Desarrollo Municipal, por su vinculación con otros proyectos en estudio o en ejecución y por constituirse en una respuesta pertinente y eficaz para atender las necesidades y expectativas de quienes participan en su realización.

No debemos concebir un proyecto de desarrollo como una iniciativa aislada, pues éste **se vincula con otros proyectos e iniciativas** que realizamos en la localidad o en la comunidad, integrados al plan o a políticas de desarrollo municipal, que persiguen objetivos comunes.

Al mismo tiempo, la complejidad de los problemas sociales que se abordan a través de los proyectos exige que manejemos un **enfoque integral**, permitiéndonos **identificar, jerarquizar y relacionar los factores** que explican la situación, y definir soluciones pertinentes y factibles.



Características de los proyectos de desarrollo

No son iniciativas aisladas, forman parte de un conjunto más amplio de iniciativas integradas a un plan o a la implementación de una política de desarrollo.

Responden a un problema social que afecta negativamente la calidad de vida de una población.

Se diseñan **para producir resultados** orientados **al logro** de determinados **objetivos**, con la finalidad de transformar positivamente **la situación** inicial expresada en el problema.

Se realizan dentro de una fecha de inicio y una fecha de culminación, lapso durante el cual realizamos la secuencia de actividades necesarias para el logro de sus objetivos.

Para la obtención de los beneficios del proyecto **ejecutamos actividades y obtenemos productos** que nos demandan insumos de distinta naturaleza (personal, presupuesto, bienes y servicios).

Sus **beneficios están dirigidos** en forma directa a una **población destinataria**, con características específicas por su estrato social, género, rango de edad, localización o etnia que llamamos **población objetivo del proyecto**.

Los afecta la incertidumbre propia de aquellos **acontecimientos que desconocemos** o de factores que no controlamos, por lo tanto su realización **siempre tendrá un riesgo** que debemos estimar y, en lo posible, disminuir.

Las características que hemos destacado sobre los proyectos de desarrollo son válidas para proyectos de muy distinta naturaleza, desde la construcción de una gran obra de infraestructura como una represa, que beneficiará a una región o al país en su conjunto y tendrá grandes impactos económicos, sociales y ambientales, hasta una iniciativa muy puntual que atiende necesidades específicas de una comunidad, como puede ser la ampliación de servicios básicos o la remodelación de una escuela.



Qué es la gestión de proyectos

En este documento centraremos nuestra atención en los proyectos **dirigidos a ámbitos territoriales locales**, concebidos para atender demandas de una o varias comunidades que forman parte de un municipio o que, eventualmente, están integradas a municipios vecinos pero que comparten características y requerimientos comunes.

Más allá de sus beneficios concretos sobre la calidad de vida de sus destinatarios, su importancia radica en que constituyen un canal de participación a través del cual la población puede involucrarse en procesos de toma de decisiones sobre aspectos que conciernen a su vida cotidiana, ejerciendo una ciudadanía activa.

Actividad

Confirmando nuestro aprendizaje:

Tome un proyecto que conozca, en el que haya tenido una participación directa, e intente responder las siguientes interrogantes:

- ¿Qué aspectos que lo distinguen de otros proyectos similares?
- ¿Qué elementos lo asemejan otros proyectos?
- ¿Qué objetivos perseguía el proyecto?
- ¿Qué efectos reales tuvo su realización?
- ¿A qué plan, política o programa respondía?
- ¿Qué bienes y servicios produjo el proyecto?
- ¿Quiénes fueron sus destinatarios?
- ¿Confirman estos elementos lo que hemos descrito sobre los

Etapas básicas

2.2. El ciclo de vida de los proyectos

En la bibliografía sobre el tema de proyectos podemos encontrar diferentes denominaciones para las etapas que integran el ciclo de vida de los proyectos. Para este documento hemos acogido una terminología sencilla que comprende cuatro fases o etapas básicas:

1. Identificación.
2. Formulación o diseño.
3. Ejecución.
4. Culminación o cierre.

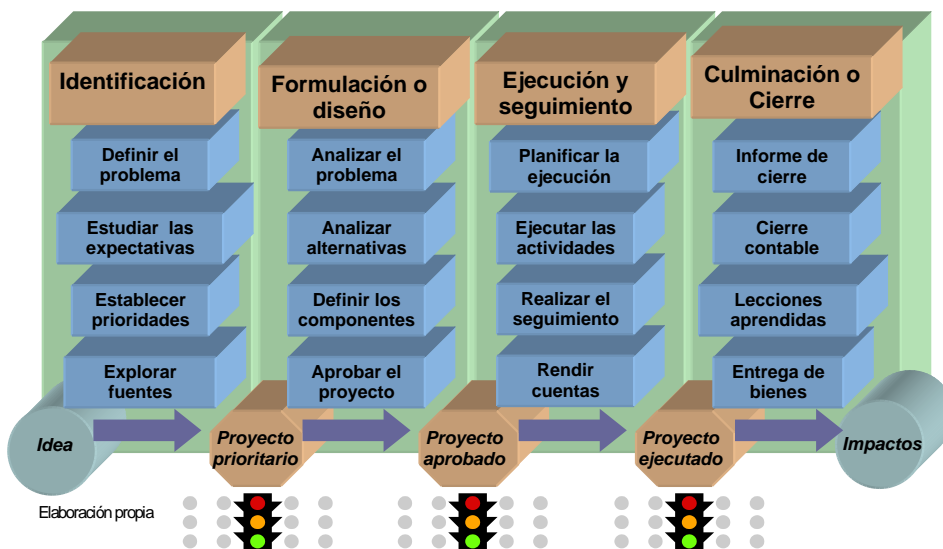


Cada etapa del ciclo de vida, a su vez, está integrada por una **secuencia de pasos principales**.

En el siguiente gráfico mostramos las etapas del ciclo de vida, con una descripción de los pasos principales que debemos dar en cada una de ellas. Observamos que **cada una tiene un insumo y genera un resultado**, que visualizamos en la parte inferior del gráfico.

Podemos decir que cada uno de estos elementos constituye una parada frente a un semáforo en nuestro tránsito a lo largo del ciclo del proyecto. Si el semáforo está en verde podremos continuar a la siguiente etapa, en caso contrario, nos señala que tenemos algo pendiente para continuar.

El ciclo de vida de los proyectos



Vamos a describir con mayor detalle en qué consiste cada una de las etapas del ciclo de vida de los proyectos:

1. Identificación del proyecto

Es la etapa en la que definimos **la idea del proyecto** a partir de problemas sociales prioritarios de la localidad o comunidad. Allí establecemos la relación del problema con las necesidades sociales y con la calidad de vida



Qué es la gestión de proyectos

de la población, su importancia para los participantes en el proyecto, su vínculo con las prioridades del plan o políticas de desarrollo municipal, así como las fuentes de recursos a las que potencialmente podemos acceder.

Tomando en cuenta las perspectivas de los participantes, incluyendo a los beneficiarios, transformamos la idea en un **perfil de proyecto** para ser formulado con detalle y, posteriormente, ejecutado.

En esta etapa desarrollamos los siguientes pasos principales:

- **Definimos la necesidad** o el problema social que da origen al proyecto.
- **Estudiamos las expectativas** de los participantes (autoridades locales, funcionarios municipales, líderes comunitarios, instituciones patrocinantes, etc.).
- **Establecemos su prioridad** en el contexto del plan o política de desarrollo municipal, tomando en cuenta la opinión de los participantes.
- Finalmente, **exploramos posibles fuentes** que pueden financiar o servir de cooperantes para la implementación del proyecto.
- **Como resultado**, en esta etapa **definimos un perfil** de proyecto prioritario que pasará a la etapa de formulación o diseño.

2. Formulación o diseño

En esta etapa **trabajamos en la definición** precisa del **proyecto** que queremos realizar. Para ello desarrollamos una secuencia de pasos que nos van a permitir transformar la idea o el perfil en un proyecto factible. Los pasos principales son los siguientes:

- Realizamos un **estudio pormenorizado del problema social**, identificando factores claves para su solución.
- Analizamos las **alternativas de solución** existentes en función de los objetivos que perseguimos con el proyecto.



- Formulamos el proyecto de acuerdo con **la alternativa más adecuada, tomando en cuenta la factibilidad** técnica, económica y organizativa para llevarlo a cabo.
- **Se aprueba el proyecto** como resultado del proceso de negociación y ajuste que realizan las autoridades, los técnicos y los representantes de las comunidades beneficiarias.

En esta etapa hacemos un esfuerzo para lograr **la definición precisa de los objetivos**, a partir de los cuales establecemos las metas, productos, y actividades e insumos demanda el proyecto. Además, **determinamos los posibles riesgos** que pueden afectar su éxito y **elaboramos los indicadores** que nos permitirán verificar el cumplimiento de sus objetivos.

La formulación o diseño del proyecto, **es un proceso de aproximaciones sucesivas** que nos permitirá ir engranado sus distintos componentes, haciendo definiciones cada vez más precisas, las cuales vamos revisando y ajustando hasta que se logra definir un proyecto factible que cuenta el respaldo de todos los participantes y con presupuesto aprobado para su inicio.

3. Ejecución y seguimiento

Definimos esta etapa como el conjunto de **procesos que nos permitirán ejecutar las actividades planificadas y lograr los resultados y objetivos** previstos en el proyecto. Estos procesos comprenden la organización del equipo del proyecto, la asignación de responsabilidades específicas, la aplicación de recursos y la realización de distintas actividades y tareas que han sido concebidas en el marco del proyecto.

Al mismo tiempo, realizamos las **actividades de acompañamiento y seguimiento**, que nos permiten **conocer la situación de avance del proyecto y efectuar las correcciones** para mejorar su ejecución, logrando la mayor correspondencia posible con los objetivos programados.

En síntesis, durante la etapa de ejecución del proyecto realizamos los siguientes pasos principales:

- **Planificamos la ejecución del proyecto**, definiendo los procedimientos administrativos necesarios para su manejo y seleccionando las herramientas de apoyo que nos serán útiles, incluyendo los informes de avance y rendición de cuentas.



Qué es la gestión de proyectos

- **Ejecutamos las actividades y tareas** programadas de acuerdo con las responsabilidades definidas en el equipo del proyecto.
- **Realizamos el seguimiento de la ejecución e incorporamos los correctivos** que sean pertinentes para asegurar la adecuada realización del proyecto.
- **Rendimos cuentas** sobre la implementación del proyecto bajo nuestra responsabilidad ante los entes patrocinantes.

Como resultado de esta fase obtendremos un proyecto ejecutado, con los correctivos y ajustes que arrojó el proceso de acompañamiento y seguimiento.

4. Culminación o Cierre del Proyecto

En esta etapa **presentamos la relación de todas las actividades ejecutadas**, de los bienes y servicios producidos y de los resultados que se han generado a raíz de la realización del proyecto. También verificamos el grado de **cumplimiento de sus objetivos y determinamos cuán exitoso ha sido**.

En el cierre **ordenamos toda la información sobre resultados** que podemos verificar y atribuir al proyecto, la cual nos será útil cuando revisemos las lecciones aprendidas y evaluemos sus efectos e impactos.

Durante esta fase efectuamos los siguientes pasos principales:

- **Elaboramos el informe** de cierre del proyecto.
- **Cerramos la contabilidad** del proyecto, con las especificaciones de gastos efectuados, con sus respectivos soportes, tomando en cuenta los conceptos y montos programados.
- **Sistematizamos las lecciones** aprendidas.
- Hacemos **entrega de los bienes obtenidos** con el proyecto.

Con la etapa de culminación, **finaliza el ciclo de vida del proyecto**. De acuerdo con la naturaleza de la iniciativa realizada, ello puede suponer el inicio de una nueva fase, que dará continuidad al proceso de gestión de proyectos, con nuevas definiciones y alcances.



Elabora una agenda de trabajo:



Idea clave

Tome un problema social que conozca de una localidad o una comunidad y elabore una agenda con la secuencia de pasos que debe seguir para enfrentarlo, a través de un proyecto que se propone realizar.

Utilice como referencia las etapas del ciclo de vida del proyecto que hemos descrito.

Actividad

2.3. La evaluación dentro de la gestión de proyectos

Entendemos la evaluación como un **proceso de indagación y valoración continua** que efectuamos a lo largo de **todo el ciclo de vida del proyecto**, con el propósito de generar información y conocimientos oportunos para tomar decisiones dirigidas a mejorar la gestión del proyecto⁹.

Importancia de la evaluación

Realizamos esta evaluación con un sentido fundamentalmente positivo, para asegurar el **cumplimiento de sus objetivos**, lograr resultados eficientes, eficaces y de calidad, y generar impactos positivos, una vez que el proyecto ha culminado.

La evaluación es un proceso fundamental, ya que nos permite **retroalimentar el avance del proyecto** y obtener aprendizajes para mejorar su desempeño y el de futuros proyectos que puedan surgir.

En el ciclo de vida del proyecto podemos distinguir los siguientes tipos de evaluación:

- **Evaluación antes de la aprobación del proyecto:** tiene como propósito **evaluar la consistencia y coherencia de la propuesta** del proyecto, los beneficios esperados, su capacidad para dar respuesta a la necesidad que le da origen y su factibilidad técnica, económica e institucional.
- **Evaluación durante la ejecución del proyecto:** tiene como finalidad **verificar el cumplimiento de la programación, identificar desvia-**

Tipos de evaluación

⁹ Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados. UNESCO – SIEMPRO. Abril de 1999. Pág. 55.



Qué es la gestión de proyectos

ciones, sugerir correctivos en la implementación y ajustes en el diseño, que aseguren la aplicación adecuada de recursos, la obtención de resultados esperados y, principalmente, el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

- **Evaluación después del proyecto:** tiene como propósito **evaluar los efectos** positivos y negativos obtenidos con el proyecto, así como otros impactos sociales, ambientales, políticos e institucionales vinculados con su ejecución, en función de los objetivos previstos y de los impactos esperados.

La evaluación después del proyecto

Al culminar el proyecto **debemos evaluar lo que hemos logrado** con su ejecución. **Obtendremos unos resultados** cuyos **efectos** podemos **percibir de manera inmediata**, y que evaluamos una vez que el proyecto ha concluido, **y unos efectos posteriores** que evaluaremos transcurrido cierto tiempo.

Así, por ejemplo, un proyecto de mejora del servicio eléctrico para varias comunidades del municipio tendrá unos efectos palpables, una vez éste haya concluido, que se reflejarán en la disminución o erradicación de los apagones, la mejora de la calidad de prestación del servicio, un menor daño de los artefactos eléctricos en los hogares, etc. A estos efectos los podemos evaluar, en forma inmediata, después del proyecto.

Otros efectos, como el mantenimiento del tendido eléctrico, la duración y reposición de los transformadores y otros equipos, la recuperación de costos del servicio con el pago oportuno de los usuarios, etc., son también efectos del proyecto, pero los podremos visualizar más adelante, pasado cierto tiempo a partir de su culminación.

También se generarán otros efectos, más allá de lo que concierne específicamente al proyecto, como la creación de nuevos empleos, a través de cooperativas de mantenimiento, la creación de nuevas actividades productivas y comerciales en estas comunidades, la toma de conciencia sobre el cuidado del servicio por parte de la comunidad, etc.

Todos estos aspectos configuran lo que llamamos la evaluación posterior a la ejecución del proyecto y, como observamos en el ejemplo, comprende



evaluaciones de corto y mediano plazo, tanto de sus efectos directos como de sus impactos en la calidad de vida de la comunidad o comunidades beneficiarias. No es el único tipo de evaluación que realizamos, ya que, como hemos descrito, a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto estamos permanentemente realizando actividades de evaluación.

Evaluando un proyecto

A partir de un proyecto que conozca o con el cual ha estado vinculado o vinculada, realice el siguiente ejercicio:

- Describa qué aspectos evaluaría durante la etapa de diseño. Elabore unas preguntas guías para dicha evaluación.
- Describa qué aspectos evaluaría en la ejecución. Elabore unas preguntas guías para dicha evaluación.

Imagine que el proyecto acaba de concluir.

- ¿Qué cosas evaluaría de forma inmediata y por qué?
- ¿Qué cosas evaluaría transcurrido cierto tiempo y por qué?

Actividad

Estrategias de evaluación

Autoevaluación

Responda de manera individual a las siguientes interrogantes:



1. ¿En qué consiste la gestión de proyectos de desarrollo?
2. ¿Qué es un proyecto de desarrollo?
3. ¿Cuáles son las características básicas que distinguen a un proyecto de desarrollo? Señale 5 cinco de estas características.



Qué es la gestión de proyectos

4. **¿Cuáles son las etapas del ciclo de vida del proyecto? Describa el propósito de cada etapa del ciclo de vida del proyecto y los principales pasos que realizamos en cada una de ellas.**
5. **¿Es la evaluación un proceso continuo dentro del ciclo de vida del proyecto? Argumente su respuesta.**
6. **¿Cómo calificaría su comprensión del tema? Tome en cuenta la siguiente escala valorativa:**
 - Excelente: 5 puntos
 - Bueno: 4 puntos
 - Moderado: 3 puntos
 - Deficiente: 2 puntos
 - Muy deficiente: 1 punto

Coevaluación

Las personas que hayan participado en la lectura de esta unidad y en la elaboración de las estrategias de aprendizaje se reunirán en grupo y darán respuesta colectiva a las siguientes interrogantes:



1. **¿En qué consiste la gestión de proyectos de desarrollo?**
2. **¿Qué es un proyecto de desarrollo?**
3. **¿Cuáles son las características básicas que distinguen a un proyecto de desarrollo? Señalen de 5 cinco de estas características.**
4. **¿Cuáles son las etapas del ciclo de vida del proyecto? Describan el propósito de cada etapa del ciclo de vida del proyecto y los principales pasos que realizamos en cada una de ellas.**
5. **¿Es la evaluación un proceso continuo dentro del ciclo de vida del proyecto? Argumenten su respuesta.**

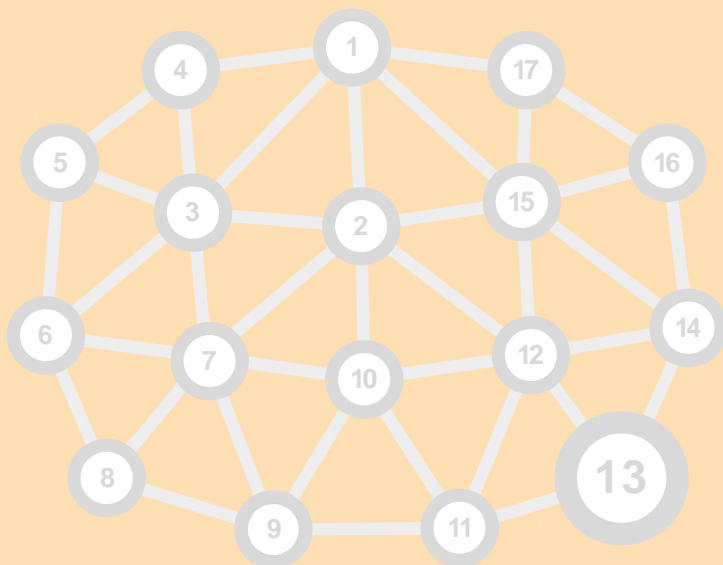


Evalúen el aprendizaje del grupo utilizando el siguiente procedimiento:

Cada participante califica el aprendizaje del grupo tomando en cuenta la siguiente escala valorativa:

- Excelente: 5 puntos
- Bueno: 4 puntos
- Moderado: 3 puntos
- Deficiente: 2 puntos
- Muy deficiente: 1 punto

Presenten y discutan los valores asignados individualmente, y por consenso califiquen el aprendizaje del grupo.



13

Guía de Proyectos de desarrollo Local y Comunitario

Programa de fortalecimiento técnico de los CLPP

- Tema 1.- Proyectos de desarrollo local y comunitario
- Tema 2.- Qué es la gestión de proyectos
- Tema 3.- Los involucrados o participantes en la gestión de proyectos**
- Tema 4.- Los elementos del proyecto
- Tema 5.- Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos

A network diagram consisting of 17 numbered nodes (1-17) connected by lines, forming a complex web. The nodes are arranged in a roughly circular pattern with some internal connections.

Los involucrados o participantes en la gestión de proyectos¹⁰

Objetivos

Al finalizar el estudio de esta unidad el lector o lectora:

- Comprenderá la importancia de los participantes en la gestión de los proyectos.
- Distinguirá el papel de los participantes en cada una de las etapas del ciclo de vida de un proyecto.

¹⁰ Para este punto tomamos como referencia el texto contenido en el PMBOK del Project Manager Institute referido a «Project Sockholders», pp. 15-17



Los involucrados o participantes en la gestión de proyectos

Los involucrados o participantes en el proyecto **son las personas y organizaciones que están activamente relacionados** con el desarrollo del proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por los resultados de su ejecución o culminación.

Durante la realización del proyecto **identificamos a los participantes, determinando sus intereses y expectativas**, para influir en éstas y asegurar el éxito del proyecto. El manejo de las expectativas de los involucrados puede traernos dificultades, ya que ellos persiguen objetivos e intereses muy diversos que, eventualmente, pueden entrar en conflicto.

En general, debemos resolver las diferencias existentes entre las aspiraciones de los involucrados a favor de los destinatarios del proyecto. Esto no significa, sin embargo, que no debamos atender necesidades y expectativas de los otros involucrados. La búsqueda de una solución apropiada para estas diferencias es uno de los mayores desafíos de la gestión de proyectos.

Veamos esto con un ejemplo. Un proyecto de mejora del transporte público en un municipio tiene al menos tres participantes: los usuarios del transporte público, los transportistas y la autoridad municipal encargada de esta competencia. Entre ellos existen expectativas e intereses distintos: los usuarios aspiran que mejore la calidad del servicio, con menos tiempo de espera en las paradas, mejor calidad de las unidades de transporte, un trato más cordial por parte de los transportistas, etc., mientras que estos últimos esperan que haya un aumento en las tarifas del transporte público. La autoridad municipal, por su parte, desea que disminuya la anárquica proliferación de líneas de transporte en la ciudad.

Observamos que existen intereses diversos entre los participantes, algunos de los cuales están en franca oposición. Dirimir estas diferencias y generar un proyecto que responda a las expectativas de todos los involucrados representa un reto en la gestión de los proyectos, que hace más necesaria la participación en sus distintas etapas.

La lista de participantes puede incluir a los siguientes actores¹¹:

Beneficiarios del proyecto

Beneficiarios directos.

La comunidad donde se ejecutará el proyecto.

¹¹ Elaboración propia



Autoridades y directivos

Alcalde o Alcaldesa.
Directores municipales.
Directores de organismos regionales.
Directores de organismos nacionales.

Miembros de los CLPP

Alcalde o alcaldesa.
Concejales y concejales.
Presidentes y presidentas de las juntas parroquiales.
Representantes de organizaciones vecinales, de otras organizaciones de la sociedad y de comunidades indígenas, donde las hubiere.

Funcionarios y técnicos

Técnicos especialistas de la unidad de proyectos del municipio.
Funcionarios de la sala técnica de los CLPP.
Funcionarios de otras direcciones del municipio.
Colaboradores, especialistas y expertos de organizaciones cooperantes.

Ejecutores

Gerente del proyecto.
Equipo del proyecto.

Representantes de la institución cooperante

Contraparte responsable del proyecto.
Otros representantes de la institución.

Patrocinantes privados

Proveedores de bienes y servicios

Contratistas

Posibles
participantes



Los involucrados o participantes en la gestión de proyectos

Papel los participantes en las fases de gestión de proyectos

Papel de los participantes

El siguiente cuadro recoge el papel que puede tener cada uno de estos involucrados en las distintas etapas de la gestión de proyectos. Se trata de una aproximación que nos puede ayudar a comprender lo **que le corresponde hacer a cada uno de ellos**, dentro de la gestión de cualquier proyecto de desarrollo local o comunitario.

Etapas de la gestión de proyectos				
Involucrados	Identificación	Formulación	Ejecución	Culminación
Beneficiarios	Plantean necesidades o problemas que los afectan.	Sugieren alternativas de solución.	Participan en la implementación de tareas	Evalúan los beneficios del proyecto.
Autoridades y directivos	Aprueban las prioridades y los perfiles de proyectos.	Aprueban el proyecto y deciden su inicio.	Aprueban los procedimientos de ejecución y hacen el seguimiento.	Participan en la evaluación posterior.
Miembros de los CLPP	Procesan las propuestas de la comunidad y elaboran el mapa de necesidades.	Colaboran con el diseño de los proyectos y canalizan su aprobación.	Evalúan la ejecución del proyecto y fomentan su control social.	Participan en la evaluación posterior.
Unidad de proyectos	Propone perfiles de proyectos.	Formula el proyecto junto con los involucrados.	Apoya el seguimiento del proyecto.	Apoya las tareas de cierre. Sistematiza las lecciones aprendidas.
Sala Técnica	Provee información integral y sistematiza las necesidades	Suministra información de las organizaciones comunitarias	Organiza la información para el seguimiento	Organiza la información para la evaluación posterior



Los involucrados o participantes en la gestión de proyectos

Etapas de la gestión de proyectos (cont.)				
Involucrados	Identificación	Formulación	Ejecución	Culminación
Técnicos del municipio	Apoyan el establecimiento de las prioridades.	Asesoran la definición de componentes del proyecto.	Asesoran la ejecución y seguimiento del proyecto.	Participan en la evaluación posterior.
Colaboradores, especialistas y expertos	Orientan la definición de prioridades.	Orientan la formulación de componentes.	Orientan la implementación del proyecto.	Participan en la evaluación posterior.
Jefe del proyecto	Participa en la definición de prioridades.	Participa en la formulación del proyecto.	Gerencia la ejecución y seguimiento del proyecto.	Gerencia el cierre del proyecto y su evaluación posterior.
Equipo del proyecto	Eventualmente, participa en la definición de prioridades.	Eventualmente, participa en el diseño del proyecto.	Es responsable de la ejecución del proyecto.	Realiza las tareas de cierre y participa en la evaluación posterior
Representaciones de instituciones cooperantes	Recomiendan posibles prioridades.	Aprueban los aportes externos para el proyecto.	Aprueban los desembolsos con base en rendiciones de cuenta.	Participan en la evaluación posterior. Recomendación acciones futuras.
Patrocinantes privados	Recomiendan posibles prioridades.	Financian componentes del proyecto.	Son observadores de la ejecución y el seguimiento.	Son observadores de la evaluación posterior.
Proveedores y contratistas	Suministran referencias sobre bienes, servicios y costos.	Suministran bienes y servicios por subcontrato.	Suministran cotizaciones de bienes y servicios del proyecto.	Aportan información sobre bienes y servicios ejecutados.



Los involucrados o participantes en la gestión de proyectos

Actividad

A quiénes involucramos:

Imagine que estamos en una comunidad que presenta serios problemas en el servicio eléctrico y que usted es un líder vecinal:

- Descubrimos que hay frecuentes apagones, principalmente en horas de la noche, que se presentan casi todos los días.
- Los vecinos se quejan continuamente por el daño de artefactos eléctricos.
- La empresa de servicio ha dejado de reponer equipos en el sector.
- Con frecuencia se producen accidentes eléctricos por los papagayos que cruzan el tendido eléctrico.
- Aumentan los atracos en la comunidad principalmente en las noches.

Una comisión del CLPP se acerca a la comunidad para crear una mesa de electricidad y formular un proyecto:

- Elabore una lista de los posibles involucrados en el problema. Diferencie a los participantes provenientes de las instancias gubernamentales y a los participantes de la comunidad.
- Intente llenar la matriz que mostramos en la página anterior con estos participantes y especifique el papel que cada uno cumpliría en las distintas etapas de gestión de un proyecto eléctrico para la comunidad.

Estrategias de evaluación

Autoevaluación

De manera individual responda a las siguientes interrogantes:



1. ¿Quiénes son los involucrados o participantes en la gestión de un proyecto? Elabore una lista de los principales



2. **¿Por qué debemos tomar en cuenta a los involucrados o participantes en la gestión de un proyecto?**
3. **¿Qué papel tienen los participantes en la gestión de un proyecto?**
Describe el papel de cada uno de los participantes principales tomando en cuenta el ciclo de vida del proyecto.
4. **¿Cómo calificaría su comprensión del tema? Tome en cuenta la siguiente escala valorativa:**
 - Excelente: 5 puntos
 - Bueno: 4 puntos
 - Moderado: 3 puntos
 - Deficiente: 2 puntos
 - Muy deficiente: 1 punto

Coevaluación

Las personas que hayan participado en la lectura de esta unidad y en la elaboración de las estrategias de aprendizaje se reunirán en grupo y darán respuesta colectiva a las siguientes interrogantes:



1. **¿Quiénes son los involucrados o participantes en la gestión de un proyecto? Elaboren una lista de los principales involucrados.**
2. **¿Por qué debemos tomar en cuenta a los involucrados o participantes en la gestión de un proyecto?**
3. **¿Qué papel tienen los participantes en la gestión de un proyecto?**
Describan el papel de cada uno de los participantes principales tomando en cuenta el ciclo de vida del proyecto.



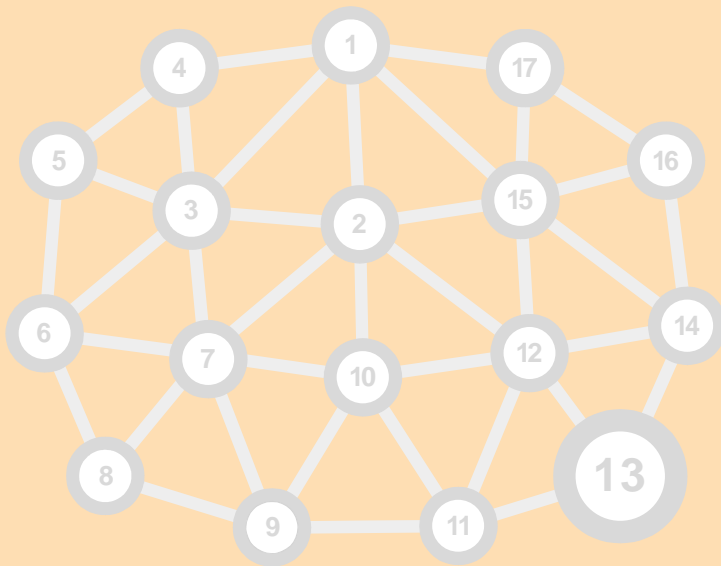
Los involucrados o participantes en la gestión de proyectos

Evalúen el aprendizaje del grupo utilizando el siguiente procedimiento:

Cada participante califica el aprendizaje del grupo tomando en cuenta la siguiente escala valorativa:

- Excelente: 5 puntos
- Bueno: 4 puntos
- Moderado: 3 puntos
- Deficiente: 2 puntos
- Muy deficiente: 1 punto

Presenten y discutan los valores asignados individualmente, y por consenso califiquen el aprendizaje del grupo.

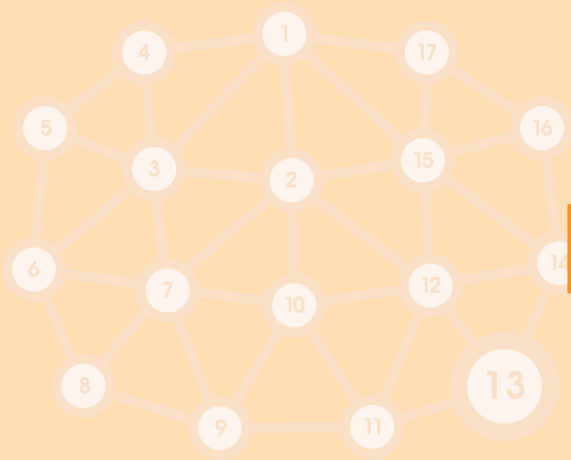


13

Guía de Proyectos de desarrollo Local y Comunitario

Programa de fortalecimiento técnico de los CLPP

- Tema 1.-** Proyectos de desarrollo local y comunitario
- Tema 2.-** Qué es la gestión de proyectos
- Tema 3.-** Los involucrados o participantes en la gestión de proyectos
- Tema 4.-** Los elementos del proyecto
- Tema 5.-** Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos



Los elementos del proyecto

Objetivos

Al finalizar el estudio de esta unidad el lector o lectora:

- Distinguirá los elementos que integran un proyecto de desarrollo.
- Comprenderá la Matriz de Planificación de Proyectos como una herramienta útil para definir los elementos de un proyecto de desarrollo.





Los elementos del proyecto

Todo proyecto está constituido por un conjunto coherente de **elementos que especifican lo que se hará, cómo se hará, cuándo y dónde**, a partir de los beneficios que esperamos generar en sus destinatarios.

A continuación mostramos algunas definiciones los elementos del proyecto¹²:

Objetivos:

Son los **logros**, transformaciones **esperadas** en la calidad de vida de los beneficiarios, que se espera obtener como consecuencia del proyecto, a partir del problema o necesidad social. Distinguiamos los siguientes tipos de objetivos:

Objetivo global o fin:

Es el **principal propósito de largo plazo al que contribuye** el proyecto, que **explica la razón** por la que éste se realiza. Su cumplimiento dependerá de distintos proyectos o iniciativas vinculadas y de factores externos que se sitúan más allá del control del proyecto, por lo que este último solo contribuye a alcanzarlo.

Debemos tener cuidado en definir un objetivo global que no sea demasiado impreciso o ambicioso, si queremos que éste sea útil para aclarar decisiones y proveer un punto de referencia para evaluar los logros del proyecto. En su formulación debemos señalar explícitamente a los grupos beneficiarios.

Objetivo específico ú objetivo del proyecto¹³:

Es un **efecto o beneficio concreto** que se espera obtener, **como consecuencia directa del proyecto**, si se completa con éxito y a tiempo. El objetivo específico supone una transformación positiva del problema que da origen al proyecto. En su formulación debemos explicitar a los grupos beneficiarios.

Resultados esperados o componentes:

Para el **cumplimiento del objetivo** del proyecto, definimos ciertos **resultados** esperados, como consecuencia directa de la producción de los bienes o servicios, que estamos en capacidad de garantizar en el marco del proyecto. Estos resultados se obtendrán en diferentes

¹² Adaptados de: El Enfoque del Marco Lógico. IUDC – UCM – CEDEAL España, 1993. PP 50-61.

¹³ En el Enfoque del Marco Lógico se utiliza un solo objetivo específico para facilitar la dirección del proyecto y aumentar la motivación.



momentos durante la ejecución del proyecto.

Los resultados esperados, también llamados componentes, no deben ser confundidos con los objetivos. Estos últimos son transformaciones o logros esperados que están fuera del alcance directo del proyecto, mientras que los **resultados esperados, son medios para el alcance de objetivos**, que deben ser asegurados por el proyecto, siempre y cuando estén disponibles los recursos solicitados (personal, equipos, materiales y presupuesto).

Así por ejemplo, un proyecto puede garantizar que cierto número de jóvenes y adolescentes adquieran capacidades y habilidades para su desempeño en ciertas áreas laborales, pudiendo esto ser considerado un resultado concreto del proyecto. Sin embargo, un proyecto no puede garantizar que disminuya el desempleo juvenil y de adolescentes de una comunidad. A esto último lo podríamos considerar un objetivo al que contribuye el proyecto, pero que depende de otros factores que escapan de su control directo.

Actividades:

Son los principales **procesos que se deben realizar para obtener** cada uno de los resultados esperados del proyecto. En el proyecto, se definen varias actividades principales necesarias (de 5 a 7) para obtener cada uno de los componentes del proyecto. Ellas deben tener coherencia entre sí y una secuencia de ejecución en el tiempo.

Insumos:

Son todos los **recursos que vamos a utilizar** en el proyecto (presupuesto, personal, materiales e instalaciones de equipos), necesarios para realizar las actividades.

Factores Externos:

Son **situaciones, acontecimientos o decisiones que escapan** de manera total o mayoritaria **al control directo del proyecto**, pero que deben existir si se quiere que éste se complete a tiempo y con éxito.

Su identificación es importante si queremos **estimar los riesgos** del proyecto, evitar acontecimientos que puedan afectar su desenvolvimiento futuro, delimitar su área y límites de responsabilidad e indicar los factores de los que se necesita mayor información.



Los elementos del proyecto

Indicadores Verificables Objetivamente:

Un indicador define una norma de cumplimiento (meta) que hay que alcanzar para lograr un objetivo u obtener un resultado. Ellos **deben especificar el grupo beneficiario** (para quiénes), **la cantidad** (cuánto), **la calidad** (cómo), **el tiempo** (cuándo) y **la ubicación** (dónde). Los indicadores sirven de base para el seguimiento y la evaluación, y son útiles solo cuando se cuenta con medios de verificación confiables y oportunos.

La Matriz de Planificación del Proyecto (MPP)

Es una **herramienta** utilizada por el Enfoque del Marco Lógico que nos **describe los elementos básicos** que usualmente definen el contenido del proyecto.

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente	Factores externos	Medios de verificación
Objetivo global o fin del proyecto: logro o transformación general, a la cual se espera que contribuya significativamente el proyecto, junto con otros proyectos o iniciativas complementarias.	Medidas (directas o indirectas) para constatar hasta qué grado se ha cumplido el objetivo global, en cantidad, calidad y tiempo.	Fuentes de información disponibles y confiables para verificar el grado de cumplimiento del objetivo global.	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones necesarias para sostener los objetivos a largo plazo
Objetivo del proyecto: efecto que se espera lograr en la población beneficiaria, como resultado directamente atribuible al proyecto.	Medidas (directas o indirectas) para constatar hasta qué grado se ha cumplido el objetivo específico, en cantidad, calidad y tiempo.	Fuentes de información disponibles y confiables para verificar el grado de cumplimiento del objetivo específico.	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control del proyecto, que deben darse para lograr el objetivo global.



Resumen narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente	Factores externos	Medios de verificación
Resultados esperados o componentes del proyecto: Bienes y servicios que la gerencia del proyecto debe garantizar, para alcanzar el propósito	Medidas (directas o indirectas) para saber hasta qué grado se han producido los resultados, en cantidad, calidad y tiempo.	Fuentes de información, disponibles y confiables para constatar el cumplimiento de los resultados.	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control de la gerencia del proyecto, necesarias para lograr el objetivo específico.
Actividades del proyecto: principales procesos que el proyecto debe emprender a fin de producir cada uno de los componentes.	Insumos: Materiales, equipos, recursos humanos y presupuesto, necesarios para llevar a cabo las actividades.	Soportes de los insumos que se utilizarán para las actividades.	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control de la gerencia del proyecto, necesarias para producir los resultados

Lectura y relación de los elementos de la MPP

Si hacemos lectura de la **primera columna** de la MPP, **observamos la relación de jerarquía existente entre los elementos** que integran el proyecto. Bajo esta perspectiva (lógica vertical), cada elemento de un nivel inferior es necesario para materializar un elemento del nivel inmediato superior (el objetivo del proyecto contribuye al logro del objetivo global, los resultados o componentes son necesarios para cumplir el objetivo del proyecto, las actividades son necesarias para obtener cada componente).

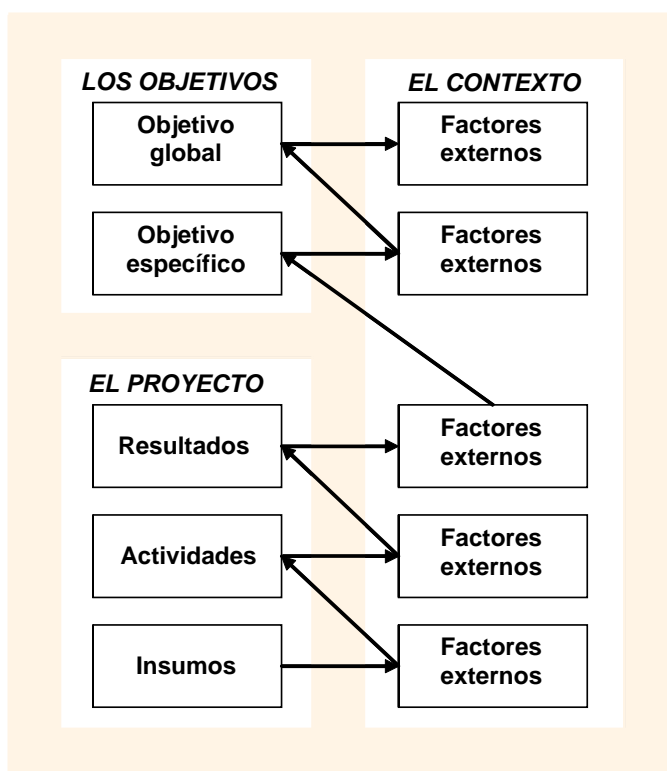
Esta lectura inicial la complementamos con una lectura por filas (lógica horizontal), **que nos muestra las metas** que se deben cumplir y **los factores externos** que se deben presentar, para poder subir de un nivel al siguiente.

En el siguiente gráfico la podemos visualizar la lógica vertical y horizontal que relaciona a los elementos del proyecto¹⁴:

¹⁴ Tomado de: El Enfoque del Marco Lógico. Op. Cit. Pág. 17.



Los elementos del proyecto



Hipótesis del proyecto

Ya que no sabemos, con absoluta certidumbre, si lo previsto en el proyecto se cumplirá en la realidad, la **descripción de elementos** que hacemos en la MPP **se considera una secuencia de hipótesis de desarrollo** a ser comprobadas en los hechos. En otras palabras, suponemos que¹⁵:

- Si los insumos están disponibles y se cumplen los factores externos, entonces se realizarán las actividades del proyecto.
- Si las actividades se ejecutan y se cumplen los factores externos correspondientes, entonces se producirán los resultados esperados.
- Si los resultados esperados se producen y se cumplen los factores externos correspondientes, se logrará el objetivo del proyecto.
- Si se logra el objetivo del proyecto y se cumplen los factores externos correspondientes, se contribuirá significativamente al cumplimiento del objetivo global, en el largo plazo.
- Si se cumplen los factores externos correspondientes al objetivo global, los objetivos del proyecto son sostenibles en el tiempo.

¹⁵ Ibidem. Pág. 16.



Reponiendo los elementos de un proyecto

Documentétese sobre un proyecto local o comunitario, culminado o en ejecución y realice el siguiente ejercicio:

1. Elabore la Matriz de Planificación del Proyecto definiendo:

- El objetivo global
- El objetivo específico
- Los componentes
- Las actividades principales de cada componente

Utilice los conceptos que hemos expuesto en esta unidad para definir estos elementos.

2. Defina indicadores para cada elemento descrito y colóquelos en el lugar correspondiente dentro de la MPP.
3. Defina factores externos, fuera del control del proyecto y colóquelos en el lugar correspondiente dentro de la MPP.

Si tiene dudas, consulte con detenimiento cada uno de los conceptos descritos en esta unidad. También puede consultar en Internet materiales bibliográficos sobre el Enfoque del Marco Lógico.

Actividad

Estrategias de evaluación

Autoevaluación

Responda de manera individual a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los elementos que integran a un proyecto de desarrollo? Enúncielos tomando en cuenta estas 3 dimensiones:



- Los objetivos del proyecto.
- El proyecto propiamente dicho.
- El contexto del proyecto.



Los elementos del proyecto

2. ¿Qué distingue al objetivo general del objetivo específico de un proyecto? Argumente su respuesta y utilice un ejemplo para establecer esta diferencia.
3. ¿Qué distingue a un componente o producto de una actividad? Argumenta su respuesta y utilice un ejemplo para establecer esta diferencia.
4. ¿Qué son los factores externos de un proyecto y por qué son importantes?
5. ¿Qué son los indicadores verificables y cuál es su importancia?
6. ¿Qué es la Matriz de Planificación del Proyecto (MPP) y cuál es su utilidad?
7. ¿Cuáles son las hipótesis básicas que dan sustento al diseño de la MPP? Descríbalos siguiendo la lógica vertical y horizontal de la MPP.
8. ¿Cómo calificaría su comprensión del tema? Tome en cuenta la siguiente escala valorativa:
 - Excelente: 5 puntos
 - Bueno: 4 puntos
 - Moderado: 3 puntos
 - Deficiente: 2 puntos
 - Muy deficiente: 1 punto

Coevaluación

Las personas que hayan participado en la lectura de esta unidad y en la elaboración de las estrategias de aprendizaje se reunirán en grupo y darán respuesta colectiva a las siguientes interrogantes:



1. ¿Cuáles son los elementos que integran a un proyecto de desarrollo? Enúncienlos tomando en cuenta estas 3 dimensiones:
 - Los objetivos del proyecto.
 - El proyecto propiamente dicho.
 - El contexto del proyecto.
2. ¿Qué distingue al objetivo general del objetivo específico de un proyecto? Argumenten su respuesta y utilicen un ejemplo para establecer esta diferencia.



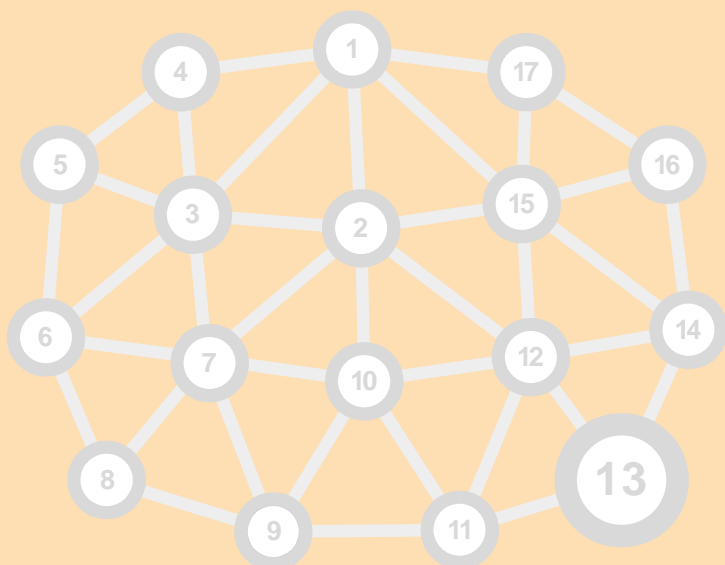
3. ¿Qué distingue a un componente o producto de una actividad? Argumenten su respuesta y utilicen un ejemplo para establecer esta diferencia.
4. ¿Qué son los factores externos de un proyecto y por qué son importantes?
5. ¿Qué son los indicadores verificables y cuál es su importancia?
6. ¿Qué es la matriz de planificación del proyecto (MPP) y cuál es su utilidad?
7. ¿Cuáles son las hipótesis básicas que dan sustento al diseño de la MPP? Describanlas siguiendo la lógica vertical y horizontal de la MPP.

Evalúen el aprendizaje del grupo utilizando el siguiente procedimiento:

Cada participante califica el aprendizaje del grupo tomando en cuenta la siguiente escala valorativa:

- Excelente: 5 puntos
- Bueno: 4 puntos
- Moderado: 3 puntos
- Deficiente: 2 puntos
- Muy deficiente: 1 punto

Presenten y discutan los valores asignados individualmente, y por consenso califiquen el aprendizaje del grupo.



13

Guía de Proyectos de desarrollo Local y Comunitario

Programa de fortalecimiento técnico de los CLPP

- Tema 1.-** Proyectos de desarrollo local y comunitario
- Tema 2.-** Qué es la gestión de proyectos
- Tema 3.-** Los involucrados o participantes en la gestión de proyectos
- Tema 4.-** Los elementos del proyecto

Tema 5.- Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos



Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos¹⁶

Objetivos

Al finalizar el estudio de esta unidad el lector o lectora:

- Reconocerá los pasos básicos para realizar las etapas del ciclo de vida del proyecto.
- Distinguirá herramientas y procedimientos específicos para identificar y diseñar un proyecto.
- Comprenderá los procesos principales vinculados a la ejecución y culminación de un proyecto.

¹⁶ La secuencia de pasos de cada etapa y los instrumentos sugeridos recogen parte de la experiencia del autor en la realización de eventos de capacitación de proyectos de desarrollo



Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos

En este punto presentamos la **secuencia detallada de pasos** que debemos realizar **en cada etapa de la gestión de proyectos**, acompañada con sugerencias de algunas herramientas que podemos aplicar. Desde aquí aclaramos que estas son solo referencias útiles que requerirán ser ajustadas, adaptadas y ampliadas de acuerdo al contexto en el que se apliquen.

Al final de la presentación de cada etapa, agregamos una lista de preguntas para verificar y evaluar el trabajo que hemos realizado en cada etapa.

5.1. Identificación del proyecto

Comprende los siguientes pasos básicos:

Pasos
a seguir

1. Identificar la necesidad o problema.
2. Establecer la prioridad del proyecto.
3. Elaborar perfil del proyecto.
4. Explorar fuentes de financiamiento.

Insumos para la etapa: como principales insumos para esta etapa, tenemos **las necesidades o problemas detectados y expresados** por los participantes (autoridades, directivos, líderes y organizaciones comunitarias) **y los lineamientos del plan y políticas de desarrollo municipal.**

Resultados esperados: como principal resultado obtendremos **un perfil de proyecto** prioritario para incorporado a la etapa de formulación o diseño.

A continuación explicaremos la secuencia de pasos correspondientes a la etapa de identificación:

5.1.1. Identificar el problema o necesidad social no cubierta

Un problema es una brecha entre el ser y el deber ser, que afecta negativamente en calidad de vida de una población determinada y que los involucrados identifican con la intención de transformarlo. **Lo definimos a través de un enunciado** en el que ponemos de manifiesto la situación insatisfactoria.

Un problema puede ser intervenido y debe motivar la acción de los participantes. De lo contrario, no es un problema sino una restricción.



Al momento de formular el problema debemos considerar lo siguiente:

- No confundirlo con la ausencia de una solución parcial. Por ejemplo: «*carencia de insumos y materiales medico quirúrgicos en el centro de salud*».
- No confundirlo con un área o ámbito determinado. Por ejemplo: «*el problema del agua*», «*el problema de la educación*».

Un problema debidamente formulado:

- **Define la situación** inaceptable o la necesidad social no cubierta.
- **Describe la población** afectada por la situación, destacando sus características fundamentales (localización, estrato social, género, edad, etnia).
- **Especifica** la localización y el tiempo de la situación.

Un problema puede estar formulado en los siguientes términos:

«Alto nivel de deserción escolar de los niños, niñas y adolescentes provenientes de familias de escasos recursos económicos, de la comunidad X durante el año 2003».

«Deficiente servicio eléctrico que afecta a toda la población de la comunidad Trapichito del municipio X a partir del 2002».

Para identificar el problema sugerimos completar los pasos específicos que mostramos a continuación:

a. **Verificar las prioridades del plan o políticas de desarrollo municipal**

Las prioridades se obtienen de los documentos del Plan de Desarrollo Municipal o de las políticas locales. Esta información puede ser sintetizada por la unidad de proyectos de la alcaldía y ser suministrada a distintas instancias y participantes para su socialización.



Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos

b. Elaborar el diagnóstico de la situación

Siempre es recomendable **acompañar la identificación del problema, con un diagnóstico de la situación** en el sitio, a través del **levantamiento de información**, haciendo uso de distintos instrumentos y medios: (registro fotográfico, encuestas a usuarios, entrevistas a voceros calificados, inventario y medidas físicas, etc.).

Estos diagnósticos pueden ir acompañados con información proveniente de fuentes secundarias que complementen la visión de la problemática que abordará el proyecto.

Los instrumentos referidos son útiles siempre que nos permitan constatar y sustentar la existencia del problema y sus características más resaltantes a través de fuentes confiables.

c. Verificar las expectativas de los involucrados

La falta de conocimiento y manejo adecuado de las expectativas de los participantes y, especialmente, de las personas afectadas, es causa común de problemas en la implementación de proyectos. **Conocerlas es fundamental** para que ellas reflejen las necesidades de los beneficiarios y de otros grupos de interés, y no solamente las necesidades internas de la Alcaldía.

Antes de iniciar un proyecto es importante que conozcamos los intereses y expectativas de distintos participantes, independientemente de quien asuma la iniciativa de realizar el proyecto.

Existen distintos **mecanismos para identificar las expectativas de los participantes**. Uno de ellos son los **talleres** que se realizan con la participación de los involucrados, para determinar sus perspectivas en torno a problemas, intereses, áreas de conflicto, etc. En caso de no contar con la presencia de algunos involucrados clave, podemos ensayar la simulación de roles para aproximarnos a los puntos de vista de estos actores.

En este análisis siempre se privilegia la óptica de los destinatarios del proyecto, para concertar los problemas o necesidades más relevantes y estudiar las posibles dificultades u oportunidades existentes para intervenir en ellas, tomando en cuenta la posición del conjunto de actores involucrados.

El instrumento utilizado para **este ejercicio es la matriz de análisis de los involucrados**, la cual se confecciona partiendo de una lista de todas las



partes cuyos puntos de vista hay que investigar para entender la situación. Luego los organizamos en áreas de afinidad y discutimos sus perspectivas, colocándolas en una matriz de trabajo como la siguiente:

Participantes	Problemas percibidos	Intereses	Recursos y mandatos	Conflictos o alianzas potenciales
Destinatarios				
Autoridades gubernamentales				
Agencias patrocinantes				
Sector privado				
Organizaciones no gubernamentales				
Otros actores				

5.1.2. Establecer la prioridad del problema

La prioridad del problema **surge de la apreciación que tienen los participantes sobre una situación** que ellos consideran insatisfactoria o inaceptable. Esta apreciación, a su vez, **emerge al confrontar los problemas con una serie de criterios** que los participantes consideran válidos para incidir positivamente en la solución.

La valoración de los problemas comprende:

a. Establecer los criterios de valoración:

- **Correspondencia con las prioridades** del Plan o Política de Desarrollo Municipal.
- **Trascendencia del problema**, tomando en cuenta la población afectada por la situación y su incidencia en la calidad de vida.
- **Costo social, económico o político de postergar su solución**, obviamente que un alto costo de postergación indica que no es aconsejable posponer el enfrentamiento del problema.



Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos

- **Posibilidad de una respuesta eficaz**, a partir de las capacidades que tienen los participantes para enfrentar el problema y de los apoyos externos que están en la posibilidad de obtener.

Los participantes deben decidir la **valoración del problema**, de acuerdo con la apreciación global de estos u otros criterios, a partir de un debate sustentado en evidencias.

b. Valorar los problemas:

Ante la existencia de distintos problemas sociales y de recursos limitados para enfrentarlos, **los participantes pueden verse en la necesidad de seleccionar aquéllos que tienen mayor prioridad.**

Para ello se puede hacer uso de una **matriz de valoración**, que nos permite establecer la importancia de los problemas, a partir de los criterios acordados entre los participantes, como mostramos a continuación:

PROBLEMAS	CRITERIOS DE VALORACIÓN				Sumatoria	Prioridad
	Prioridad para el plan municipal	Trascendencia del problema	Costo de postergarlo	Eficacia		
	¿Guarda relación con el Plan o Política Municipal?	¿El problema social tiene trascendencia?	¿Qué costo acarrea postergar una solución?	¿Existen posibilidades de una respuesta eficaz?		
«Alto grado de desnutrición de niños y niñas»...						
«Alto nivel de deserción escolar en la comunidad X»						
(..)						
Problema N						

Escala de valoración: Alto: 3; Moderado: 2; Bajo: 2; Nulo 0



A través de una dinámica de trabajo grupal con voceros calificados de la Alcaldía, representantes y líderes comunitarios y otros participantes del CLPP, se debaten los problemas y se establece su importancia, tomando en cuenta los criterios y la escala que se indica al pie de la matriz, debate que debe estar sustentado en evidencias (diagnósticos, estudios, etc.).

Esta valoración **puede realizarse por votación individual o por consenso** entre los participantes. El **resultado de esta dinámica es una concertación sobre la prioridad de los problemas**¹⁷.

c. Elaborar el perfil del proyecto

A partir del problema social prioritario, realizamos una primera aproximación a la posible solución, la cual servirá de orientación para el diseño del proyecto. **La secuencia de interrogantes que mostramos a continuación puede ser utilizada como guión para elaborar el perfil** del proyecto, en reuniones de trabajo con algunos actores involucrados:



¹⁷ La prioridad de los problemas se puede establecer haciendo uso de otras herramientas tales como: técnica del grupo nominal, método delphi resumido, matrices de cruce de problema, etc.



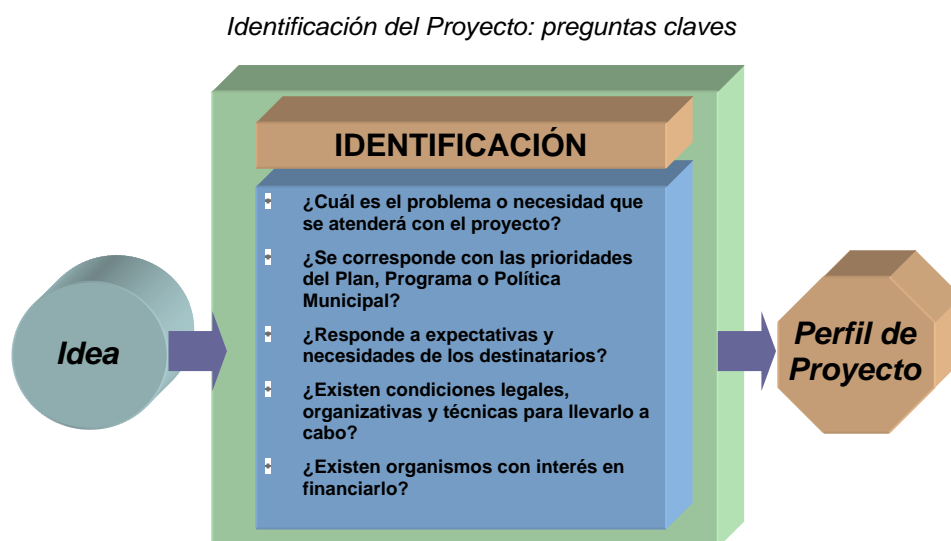
Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos

d. Explorar fuentes de financiamiento

Identificamos **potenciales instituciones patrocinantes**, públicas o privadas, nacionales, regionales o locales. En este sentido, **es importante identificar las líneas de apoyo y los requisitos** exigidos por estas instituciones, para determinar la posibilidad concreta de presentar el proyecto ante determinadas instancias.

Preguntas de verificación

Las interrogantes que mostramos a continuación pueden servirnos de guía para verificar en qué grado hemos cubierto los elementos básicos de esta etapa.



Actividad

Identificando un proyecto de desarrollo local o comunitario

1. Seleccione el municipio en el cual habita o desarrolla su actividad laboral, y una o varias comunidades sobre las que tenga interés e información.
2. Elija algunos ámbitos de competencia municipal en los que tenga interés. Le recomendamos consultar los artículos 178 y 184 de la Constitución.



3. **Elabore de manera individual o colectiva una lista de problemas reales de las comunidades seleccionadas, dentro de las competencias escogidas (de 5 a 8 problemas). Recapitule lo descrito en este punto para una apropiada formulación de los problemas.**
4. **Valora los problemas tomando en cuenta los siguientes criterios:**
 - **Prioridad dentro del plan o políticas del municipio.**
 - **Trascendencia del problema.**
 - **Costo de postergar su solución.**
 - **Posibilidad de dar una respuesta eficaz.**

Si tiene dudas sobre estos criterios consulte lo descrito en este punto.

5. **Seleccione el problema que tenga mayor prioridad para definir un proyecto potencial. Para ello tome en cuenta lo siguiente:**
 - **¿Quiénes participan o están involucrados con el problema prioritario?**
 - **¿Qué competencias y recursos manejan estos involucrados?**
 - **¿Qué apoyos o posibles conflictos pueden darse entre los involucrados?**
6. **Elabore una aproximación al perfil de un proyecto, dando respuesta a las interrogantes presentadas en este punto.**
7. **Responda las preguntas de verificación que señalamos en este punto y constata si su propuesta reúne las condiciones allí indicadas.**

5.2. Formulación del proyecto

La formulación es un proceso central dentro de la gestión del proyecto, ya que allí **definimos sus elementos básicos y precisamos su alcance**, en función de los objetivos que se desea materializar.

La formulación del proyecto comprende:

1. Analizar el problema o necesidad.
2. Analizar alternativas de solución.
3. Formular los elementos del proyecto.
4. Aprobar el proyecto formulado.



Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos

Insumos para esta etapa: Los principales insumos para iniciar esta etapa son el problema social, el perfil del proyecto, los potenciales involucrados, la relación del problema con planes o políticas municipales y las posibles fuentes de financiamiento, elementos que definimos en la etapa anterior.

Resultados de esta etapa: Como resultado de esta etapa **esperamos obtener un proyecto factible** desde un punto de vista técnico, organizativo y financiero, que responde eficazmente a las necesidades prioritarias de desarrollo municipal o comunitario, respaldado por las autoridades, técnicos, beneficiarios e instituciones patrocinantes, y con presupuesto aprobado para iniciar su ejecución.

La secuencia de pasos para formular el proyecto comprende:

Analizar el problema

- Analizamos e identificamos los **factores explicativos** del problema.
- Identificamos los **factores clave** para su solución.
- Identificamos los **factores clave** que están dentro del alcance del proyecto.

Analizar alternativas de solución

- Identificamos la **población beneficiaria** directa e indirecta del proyecto.
- Analizamos los **objetivos** del proyecto.
- Analizamos **las alternativas** de solución.
- **Seleccionamos** la alternativa más **eficaz** y viable.

Formular los elementos del proyecto:

- Definimos los **objetivos** del proyecto.
- Definimos los **componentes** del proyecto.
- Definimos sus **actividades** principales.



Identificamos los **insumos requeridos** (presupuesto, personal, materiales, instalaciones y equipos).

- Formulamos los **indicadores y metas** del proyecto.
- Identificamos los **factores externos** del proyecto.
- Elaboramos el **plan de trabajo y el presupuesto**.
- Elaboramos el **plan de desembolsos**.
- Definimos el **equipo** del proyecto.

Aprobar el proyecto formulado

- Presentamos el proyecto a la aprobación de las **autoridades locales**.
- Presentamos el proyecto a la aprobación de la o las **instituciones patrocinantes**.

A continuación vamos a detallar estos pasos y presentar algunas sugerencias de instrumentos que pueden ser aplicados:

5.2.1. Analizar el problema

Comprende **describir el problema**, identificar sus **causas y consecuencias** y seleccionar los factores clave. El resultado de este paso condiciona de manera muy clara el resto del proceso, por lo cual debe prestarse mucha atención al análisis.

a. Describir el problema

Los participantes en el análisis del problema **establecen sus características** más resaltantes e **identifican evidencias** que respalden su existencia y trascendencia, a través de un conjunto de indicadores que llamamos descriptores.

A continuación mostramos un ejemplo:



Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos

Problema: «Alto nivel de deserción escolar de niños, niñas y adolescentes, provenientes de hogares en situación de pobreza de la comunidad X, durante 2003».

Descriptor:	Fuentes de datos
Entre el 2002 y el 2003 se ha incrementado la deserción escolar en un 25% de adolescentes, niños y niñas de la comunidad. Todos provenientes de hogares en situación de pobreza.	Diagnóstico participativo comunitario
Los índices de deserción escolar de la parroquia donde se localiza la comunidad X superan la media que se presenta en el municipio y en el país.	Estadísticas del Ministerio de Educación.

Los descriptores del problema **nos permiten precisarlo y verificar su importancia** basándonos en fuentes de información reales y confiables. Son también un **insumo para elaborar la línea base del proyecto y elaborar las metas**, proporcionándonos información clave para efectuar el seguimiento y evaluación del proyecto.

b. Identificar las causas y consecuencias del problema

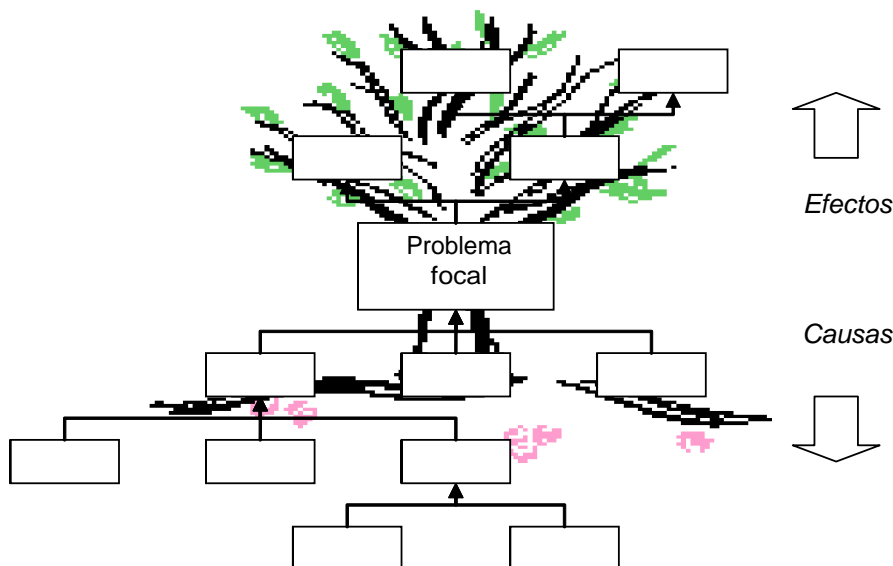
Consiste en **identificar las causas que producen el problema y establecer las relaciones existentes** entre ellas. Igualmente, comprende identificar sus principales consecuencias. Para ello, podemos hacer uso de la herramienta *árbol de problemas*, empleada en el Enfoque del Marco Lógico, utilizando el siguiente procedimiento:

- En dos hojas de rotafolios unidas con cinta pegante elaboramos un dibujo de un árbol, con un tronco grueso, sus ramas y raíces y lo colocamos a vista de los participantes.
- Registramos el problema que hemos enunciado en una tarjeta grande, y lo llamamos «*problema focal*», colocándolo en el centro del dibujo, a la altura del tronco a vista de los participantes.



- A partir de allí, **identificamos causas directas** del problema preguntándonos: *¿por qué se produce el problema focal?* y las registramos en tarjetas, colocándolas paralelamente debajo del problema focal a la altura de las raíces.
- **Identificamos causas de causas** preguntándonos: *¿por qué se producen las causas directas?* y las registramos siguiendo el mismo principio.
- A partir del problema focal, **identificamos consecuencias directas** preguntándonos: *¿qué efectos directos produce el problema focal?* y las registramos en tarjetas, colocándolas paralelamente arriba de éste a la altura de las ramas.
- Luego se siguen identificando causas y consecuencias con el mismo principio hasta formar todas las ramificaciones que los participantes consideren necesarias, hasta que estén convencidos de que toda la información esencial está incluida en el árbol.
- Después de revisar este esquema y verificada su validez, se dibujan las relaciones entre los factores y se concluye la elaboración del árbol, el cual tomará una forma parecida a la siguiente:

Esquema del árbol de objetivos





c. Seleccionar los factores claves

Una vez agotado el paso anterior, seleccionamos los factores clave para solucionar el problema. La determinación de factores clave es vital, por cuanto a partir de ellos se comienzan a configurar las posibles alternativas del proyecto.

Los involucrados en el proyecto podrán identificarlos haciendo lectura de las causas del árbol de problemas, dando respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Si actuamos sobre el factor se operarán cambios significativos en el problema?
- ¿Se puede actuar sobre el factor directa o indirectamente?

Si en ambos casos, la respuesta es afirmativa se estará ante un potencial factor clave.

Se debe distinguir entre factores clave que están bajo control del proyecto y aquéllos que escapan de sus posibilidades de actuación directa. Estos últimos serán tomados en cuenta para definir los factores externos.

Para elaborar el análisis del problema podemos hacer uso de una gran variedad de herramientas, recomendamos la lluvia de ideas dirigida, basándonos en preguntas generadoras.

Actividad

Analicemos un problema social

Para este ejercicio debes constituir un grupo de trabajo integrado por 6 participantes. Cada participante puede asumir un papel dentro del análisis (por ejemplo, Alcalde, líder comunitario, técnico, representante de una institución gubernamental, representante de una ONG, etc.).

Definan un problema social del que tengan información, que sea de interés para los participantes y que sea conocido. Es importante recapitular los aspectos expuestos en el punto 1 para una adecuada formulación del problema.



Realicen los siguientes pasos:

- **Describan el problema. Para ello utilicen la matriz de trabajo presentada en el punto a.1.**
- **Elaboren el árbol de problemas siguiendo el procedimiento presentado en el punto a.2.**
- **Identifiquen los factores clave para solucionar el problema siguiendo las recomendaciones presentadas en el punto a.3.**
- **Reflexione con el grupo las bondades, limitaciones y aplicabilidad de las técnicas sugeridas.**

5.2.2. Analizar las alternativas de solución

En este paso identificamos alternativas de solución del problema basándonos en su análisis y seleccionamos aquella que sea más pertinente y viable para la solución. Para ello utilizamos la siguiente secuencia:

a. Establecer la población beneficiaria del proyecto

Una vez analizado el problema e identificados los factores clave **procedemos a establecer la población beneficiaria.**

Distinguimos entre aquellos que serán **beneficiarios directos** y aquellos que están vinculados con este grupo de población, pero que se beneficiarán de manera **indirecta** del proyecto.

Para establecer los beneficiarios del proyecto, **partimos de la categoría de población más amplia que los envuelve**, que generalmente nos remite a una jurisdicción determinada (municipio, parroquia o comunidad), que denominamos «*población de referencia*».

Dentro de ella tenemos a los beneficiarios, que podemos calificar en dos grupos. El primer grupo comprende a las personas que serán **beneficiados del proyecto**, aún cuando no sean escogidos como su población objetivo. Por ejemplo, los docentes de los centros educativos que participan dentro un proyecto de atención a niños y niñas con necesidades especiales, los cuales recibirán capacitación y otros apoyos, pueden ser considerados como «**beneficiarios indirectos**».

Tipos de beneficiarios

Beneficiarios indirectos



Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos

Beneficiarios directos

El segundo grupo comprende a las personas que serán beneficiarias directas del proyecto a los que designamos como «**población beneficiaria directa**». Siguiendo el ejemplo anterior, esta población estará conformada por los niños, niñas con necesidades especiales y sus familiares.

Ahora bien, **dentro de la población beneficiaria directa se encuentra la «población objetivo»**, es decir, la población específica que participará en el proyecto, integrada por personas o grupos con determinadas características.

Siguiendo el ejemplo anterior, se refiere a un número estimado de niños y niñas con necesidades especiales, con edades comprendidas entre 0 y 6 años de edad, pertenecientes a los estratos sociales bajos de comunidades rurales específicas, que serán receptores directos de las acciones del proyecto, así como sus familiares inmediatos.

Dentro del proyecto, la *población objetivo* debe ser cuantificada y cualificada en sus características esenciales (ubicación geográfica, estrato social, género, rango de edad, etnia).

Siguiendo este ejemplo, la población objetivo puede ser definida de esta manera:

«15 niños y niñas, con necesidades especiales pertenecientes a estratos sociales bajos, de 5 comunidades rurales localizadas en el municipio X».

«30 padres, madres o representantes de niños y niñas con necesidades especiales, pertenecientes a estratos sociales bajos, de 5 comunidades rurales localizadas en el municipio X».

b. Analizar los objetivos del proyecto

Para analizar los objetivos del proyecto, hacemos uso de la herramienta *árbol de objetivos* del Enfoque del Marco Lógico, a partir del análisis del problema, utilizando el siguiente procedimiento:

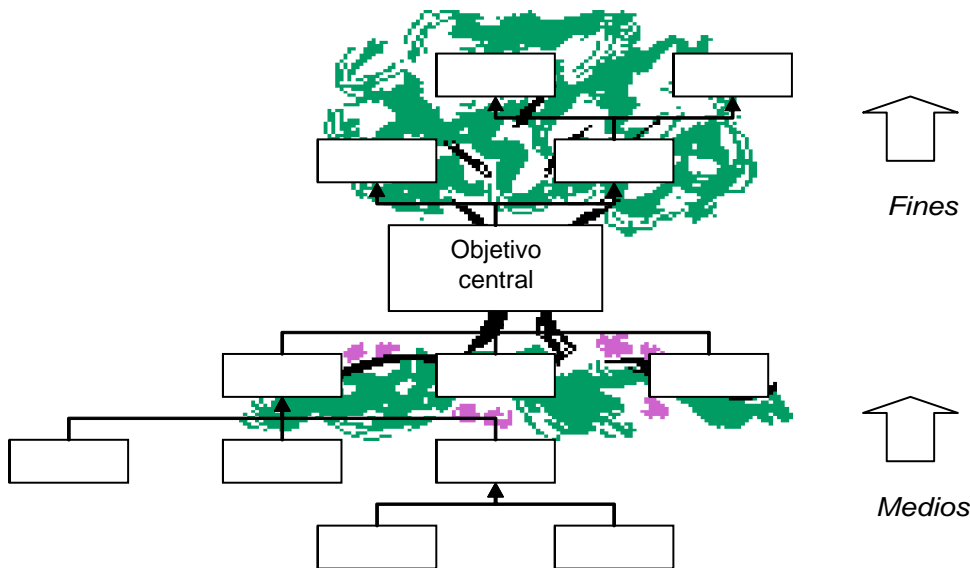
- Elaboramos un dibujo de un árbol en dos hojas de rotafolios unidas con cinta pegante, con un tranco grueso, sus ramas y raíces, y lo colocamos a vista de los participantes.



Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos

- Desde arriba hacia abajo, se toma los elementos del árbol de problemas y se formulan como objetivos, enunciándolos positivamente. De igual forma, se toma el problema focal y se transforma en un objetivo central.
- Si al realizar la transformación, las afirmaciones no tienen sentido o no están suficientemente claras, se puede reformular el objetivo. Igualmente, si faltan elementos que complementen la lógica, se formulan nuevos objetivos.
- Desde abajo hacia arriba, los participantes estudian las relaciones medios – fines resultantes, verificando que los objetivos de un nivel sean suficientes para alcanzar el nivel superior.
- Finalmente, se trazan las líneas que indican las relaciones *medios-fines* del árbol de objetivos, el cual tomará una forma como la siguiente:

Esquema del árbol de objetivos



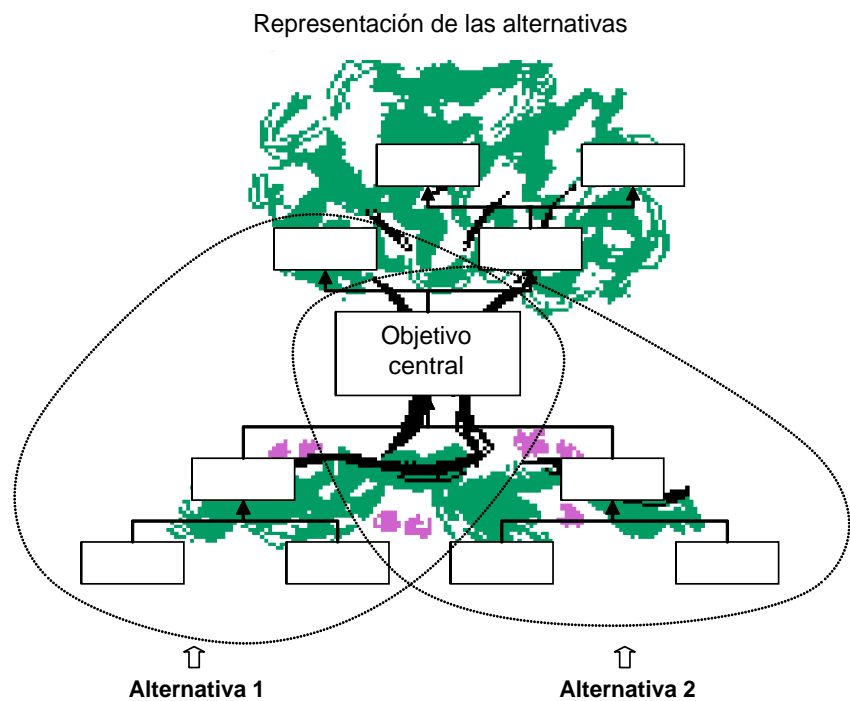


c. Formular las alternativas

A partir del árbol de objetivos y tomando en cuenta a los **beneficiarios del proyecto y los factores clave, identificamos las posibles alternativas**, que son distintas opciones de ramas medios – fines del árbol de problemas, trazando límites alrededor de ellas. Podemos identificar cada alternativa con un número o una denominación específica, por ejemplo, «alternativa a», «alternativa b», «alternativa c», etc.

Teniendo presente el análisis de los participantes, realizado en la etapa anterior, se discuten las opciones a la luz de los grupos de interés que serán afectados por éstas y los apoyos que se pueden obtener.

En el siguiente gráfico, representamos esquemáticamente la definición de las alternativas a partir del árbol de objetivos:





En la formulación de alternativas, tomamos en cuenta distintas opciones de ramificaciones de medios – fines, pero también podemos definir nuevas alternativas que incluyan varias de estas ramificaciones simultáneamente.

d. Evaluar las alternativas

Una vez identificadas las alternativas, tomando en cuenta a los beneficiarios del proyecto y el análisis de los participantes, las valoramos apoyándonos en un conjunto de criterios que facilitarán la discusión y los acuerdos entre los participantes.

Cuadro de valoración de alternativas

Criterios de valoración	Alternativas		
	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa N
Beneficios para los grupos prioritarios			
Posibilidad de alcanzar los objetivos			
Recursos financieros disponibles para llevarla a cabo			
Recursos humanos y técnicos requeridos			
Tiempo disponible para su ejecución			
Correspondencia con las prioridades del plan			



Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos

Estas alternativas **pueden ser valoradas**, de acuerdo **con una escala cualitativa** que acuerden los participantes, por ejemplo: alto, medio, bajo; extensivo/ intensivo.

También se pueden acordar otros criterios para evaluar las alternativas, por ejemplo:

Técnicos: idoneidad, uso de recursos locales, adecuación al mercado local, etc.

Financieros: costos, viabilidad financiera, disponibilidad de divisas, etc.

Económicos: rendimiento económico, costo/ eficacia, etc.

Institucionales: capacidad, asistencia técnica, insumos, etc.

Sociales: riesgos sociales, distribución de costos y beneficios, pertinencia cultural, género, participación local, etc.

Ambientales: efectos ambientales, costos ambientales, costos y beneficios, etc.

Los participantes seleccionarán una alternativa para el diseño del proyecto, preguntándose si es la más eficaz y si es viable, utilizando los criterios que hemos descrito.

Actividad

Elaborando el árbol de objetivos

A partir del árbol de problemas elaborado en el ejercicio anterior, realice en grupo un árbol de objetivos. Siga los pasos indicados en el punto b.2.

- Identifique las alternativas existentes (2 a 3 alternativas) para realizar el proyecto siguiendo los pasos sugeridos en el punto b.3.
- Evalúe las alternativas utilizando el cuadro de valoración presentado en el punto b.4., y seleccione la alternativa del proyecto.
- Reflexione con el grupo las bondades, limitaciones y aplicabilidad de las técnicas sugeridas.



5.2.3. Formular los elementos del proyecto

Una vez **escogida la alternativa** del proyecto **se extraen del árbol de objetivo, los principales elementos que lo integrarán**. Haciendo una lectura de la alternativa seleccionada, desde arriba hacia abajo, decidimos cual será el **objetivo global** y el **objetivo del proyecto** y a partir de allí, el resto de los elementos.

a. Objetivos del Proyecto

Formulamos el objetivo global y el objetivo del proyecto, dentro de la alternativa seleccionada, recordando que el primero describe anticipadamente una transformación de la situación a largo plazo, a la que contribuirá el proyecto, mientras que el segundo describe el efecto inmediato que queremos generar en los beneficiarios, como consecuencia directa de su ejecución.

Los objetivos del proyecto deben ser:

Mensurables: les debemos **fijar metas o medidas** que permitan verificar su cumplimiento.

Realistas: deben formularse **tomando en cuenta las capacidades y recursos** existentes o potenciales en manos de los participantes y patrocinantes.

Precisos: deben hacer **referencia explícita a una condición o característica**. Debe evitarse formular objetivos con diversos propósitos o con múltiples relaciones medios – fines.

Trascendentes: deben expresar **planteamientos que recojan** sensiblemente las aspiraciones de transformación de los participantes.

Al enunciar los objetivos del proyecto seguimos los siguientes pasos:

- Expresamos el efecto que se desea lograr sobre la población objetivo, preguntándonos: **¿cómo se transformará la situación inicial luego del proyecto? Para ello tomamos en cuenta los descriptores del problema.**
- **Indicamos la población** a la cual se beneficiará.



Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos

- **Indicamos las metas** correspondientes, considerando cantidad y calidad. Se recomienda establecerlas en términos absolutos y relativos
- **Señalamos el tiempo** en el que se espera lograr el objetivo.
- **Delimitamos el objetivo** geográficamente.
- Puntualizamos que debemos formular un solo objetivo global y un objetivo del proyecto.

b. Resultados esperados o componentes del proyecto

Los resultados esperados o componentes **comprenden los diferentes bienes o servicios que producirá el proyecto, tomando en cuenta sus efectos** sobre la población beneficiaria del proyecto (directa e indirecta).

Se definen tantos componentes como sean necesarios y estén a nuestro alcance para cumplir el objetivo del proyecto. Aquellos factores clave que están fuera de la alternativa escogida o sobre los cuales no podemos actuar los consideraremos para definir los Factores Externos.

Los componentes **deben definirse de manera concreta y verificable** como medios factibles que pueden ser garantizados por el proyecto. Deben asociárseles metas, de acuerdo con la población beneficiaria directa e indirecta, en función del cumplimiento de los objetivos.

El cumplimiento del objetivo del proyecto **es consecuencia de la combinación de distintos componentes**, por lo tanto, un componente aislado resultará insuficiente. Corresponde a los participantes definir los distintos componentes que estarán bajo el alcance del proyecto y que permitan alcanzar su objetivo.

c. Actividades del Proyecto

Componentes y actividades

Para cada uno de los componentes del proyecto **definimos las actividades principales necesarias**. No es necesario desagregarlas en detalle, sino más bien indicar 5 a 7 actividades básicas por cada componente, que hagan explícita la estrategia de ejecución del proyecto.

Posteriormente, las desagregaremos en tareas para realizar el estimado de los insumos requeridos (personal, materiales, instalaciones y equipos) y de los costos de cada actividad.

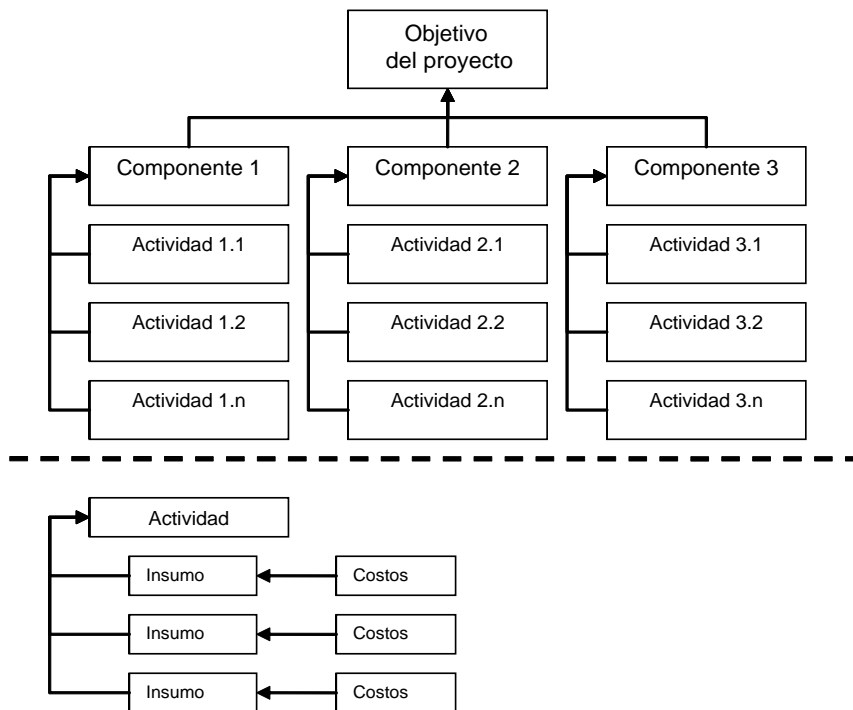


d. Insumos

De acuerdo con las actividades establecemos los insumos requeridos para llevarlas a cabo. En especial, se requiere determinar los **costos, el personal, las instalaciones y los equipos o materiales necesarios**.

En función de los costos de los insumos elaboraremos el presupuesto del proyecto, en el que especificaremos las fuentes de los recursos (internas o externas).

En el siguiente gráfico podemos visualizar la relación entre insumos, actividades, resultados y objetivos:



e. Factores externos

Recordemos que los factores externos son condiciones que deben presentarse si queremos que el proyecto tenga éxito, pero que escapan de nuestro control directo.



Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos

Para formularlos comenzamos examinando si los insumos son suficientes para emprender las actividades previstas o si deben ocurrir acontecimientos adicionales, fuera del control directo del proyecto.

Seguimos en la misma lógica, **estudiando** los otros eslabones del proyecto (**actividades/componentes, componentes/objetivo del proyecto, objetivo del proyecto/objetivo global**), **identificando** en cada eslabón los **factores fuera de nuestro control** directo necesarios para el siguiente nivel. Debemos describirlos de manera operativa, **con indicadores si es posible**, para que podamos realizar su seguimiento.

Dentro de la amplitud de factores externos existentes, **debemos seleccionar solo aquellos que tengan mayor importancia**. Para ello nos preguntamos:

- *¿Son importantes para el proyecto?*
- *¿Tienen alguna probabilidad de ocurrir?*

Frente a estas interrogantes **debemos seleccionar solo aquellos factores externos que, siendo importantes, tienen alguna probabilidad de ocurrencia**, aun cuando no estemos seguros de ella, descartando aquellos que sean poco importantes o que tengan altas probabilidades de ocurrencia, ya que no representan ningún riesgo para el proyecto.

Si un factor externo es importante pero muy poco probable, estamos ante lo que llamamos un **factor letal**, caso en el cual el proyecto no es factible y debemos reformularlo o abandonarlo.

f. Indicadores verificables objetivamente

A través de los indicadores podemos medir el grado de cumplimiento de los objetivos en diferentes momentos del proyecto. **Estas mediciones pueden ser:**

Cuantitativas, por ejemplo, número de aulas rehabilitadas.

Cualitativas, por ejemplo, destrezas en lectura y escritura desarrolladas.

De comportamiento, por ejemplo, mayor uso de las instalaciones de biblioteca.



Los indicadores especifican el nivel de realización que hay que alcanzar para cumplir el objetivo global, el objetivo del proyecto y los resultados esperados. En cada caso, especificamos:

- *El grupo beneficiario (¿para quiénes?).*
- *La cantidad (¿cuánto?).*
- *La calidad (¿cómo?).*
- *El tiempo (¿cuándo?).*
- *Ubicación (¿dónde?).*

Un buen indicador es:

Sustantivo: refleja un aspecto esencial del objetivo, en términos concretos.

Independiente: se utilizan indicadores distintos para medir un objetivo global, un objetivo específico y un componente.

Objetivo: debe reflejar hechos verificables y no impresiones subjetivas.

Verosímil: los cambios registrados a través del indicador deben ser atribuibles al proyecto.

Basado en datos obtenibles: un indicador que no provenga de una fuente disponible y de fácil acceso, no tiene ninguna utilidad.

Para la formulación del indicador seguimos los siguientes pasos:

- Tomamos el elemento a medir, ejemplo: «disminución de la repitencia escolar».
- **Identificamos el indicador:** «incremento de la relación de niños y niñas aprobados/ niños y niñas cursantes».
- **Especificamos el grupo beneficiario:** «niños y niñas de la primera etapa de educación básica (1ro a 6to grado)».
- **Cuantificamos:** «306 niños y niñas aprobados de 360 niños y niñas cursantes (85% de la población estudiantil del centro escolar X)».



- **Establecemos la calidad:** «con promedio de notas superior a 12 puntos».
- **Especificamos tiempo:** «durante el año escolar 2005 a 2006».
- **Definimos la ubicación:** «centro escolar X, de la comunidad Y».

El indicador queda expresado en los siguientes términos:

«306 niños y niñas aprueban el año de un total de 360 cursantes de la 1ra etapa de educación básica (85%), con un promedio de notas superior a 12 puntos durante el año escolar 2005 – 2006, en el centro escolar X de la comunidad Y».

5.2.4. Matriz de planificación del proyecto

Una vez que hemos definido los elementos del proyecto, los plasmamos en la matriz de planificación que mostramos en el punto siguiente. Este diseño deberá contar con el respaldo de las autoridades, directivos, representantes comunitarios y de la institución patrocinante, para luego elaborar la planificación operativa del proyecto.

5.2.5. Planificación Operativa del proyecto

En la planificación operativa **desagregamos las actividades en tareas, indicamos la persona responsable** de su ejecución dentro del equipo del proyecto, elaboramos el calendario para la ejecución de actividades y tareas según la secuencia de resultados esperados y **señalamos el presupuesto** requerido por las actividades y tareas detallando su origen: interno cuando proviene de recursos ordinarios y externo cuando proviene de los aportes que efectuará la institución patrocinante.

Para la planificación operativa del proyecto podemos hacer uso de la matriz que ilustramos a continuación:



Matriz de planificación operativa del proyecto

Denominación del proyecto:		Patrocinante:				Identificación:			
Tiempo de ejecución:		Costo estimado:				Fecha:			
Productos y actividades	Cantidad	Responsable	Calendario (trimestral)				Presupuesto		
			T1	T2	T3	T4	Interno	Externo	Total
Producto 1									
Actividad 1.1.									
Tarea 1.1.1									
Tarea 1.1.2.									
Actividad 1.2.									
Tarea 1.2.1.									
Tarea 1.2.2.									
Actividad 1.3.									
(..)									

Este instrumento tiene gran utilidad en la etapa de ejecución ya que especifica el plan de trabajo del proyecto.

5.2.6. Elaboración del presupuesto y cronograma de desembolsos del proyecto

La estimación de costo de las actividades del proyecto y la elaboración del presupuesto exige un trabajo adicional que pasa por **determinar los insumos que requiere** cada actividad por separado, especificando sus **cantidades, precios unitarios y costo total**. A continuación mostramos una herramienta útil para realizar estas estimaciones.



Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos

Cuadro de estimación de costos de las actividades

Componente:	Actividad:		
Descripción de insumos	Cantidad	Precio unitario	Total
Total general de la actividad			

Para elaborar el presupuesto **consolidamos la información de costos** desagregada por actividad y **establecemos las partidas de gastos** a las que se destinarán los recursos del proyecto, tomando en cuenta la fuente de estos recursos.

Es importante tener presente que **determinados gastos sólo pueden ser imputados a fuentes específicas**. Así, por ejemplo, gastos corrientes como el pago de sueldos y salarios, pago de teléfono o de electricidad, **no pueden ser imputados a fuentes externas** y por lo tanto deben ser consideradas dentro del presupuesto ordinario; mientras que gastos que involucren la adquisición de equipos, la compra de materiales o la contratación de servicios profesionales enmarcados dentro del proyecto pueden imputarse a las fuentes externas dentro de los acuerdos que se establezcan con las instituciones patrocinantes.

Las estimaciones de costos detallados por actividad y la elaboración del presupuesto pueden implicar correcciones en las estimaciones que reflejamos en la matriz de planificación operativa.

Una vez que conocemos el costo de cada actividad y hemos **elaborado el presupuesto** del proyecto, **pasamos a estructurar el cronograma de desembolsos** que especifica **cómo se aplicarán los recursos financieros del proyecto** durante el tiempo de ejecución, principalmente aquellos provenientes de fuentes externas. Para ello hacemos uso de un instrumento como el que mostramos a continuación:

Cronograma de desembolsos



Cronograma de desembolsos por actividad

Proyecto:													
Actividades	Desembolsos por periodo (MM de Bs.)												Total por actividad
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	
Actividad 1.1.													
Actividad 1.2.													
Actividad 1.3.													
(...)													
Actividad N.													
Totales por periodo:													

Paso siguiente: **determinamos cómo se efectuarán los desembolsos de los recursos provenientes de aportes externos.** Elo dependerá de las condiciones y acuerdos que se establezcan con la institución patrocinante.

En un cuadro como el que mostramos a continuación podemos expresar la manera como se realizarán los desembolsos, especificando los periodos en los que se materializarán los aportes provenientes de la institución patrocinante.

Cuadro general de desembolsos del proyecto

Desembolso	Periodo	Monto	Porcentaje

Esta información será de gran utilidad para definir el proceso de rendición de cuentas para el manejo de los aportes de la agencia patrocinante.

Las herramientas correspondientes a la planificación operativa del proyecto y a la formulación de su presupuesto generalmente son utilizadas por equipos técnicos que sirven de soporte a otros participantes.



Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos

Dentro del contexto que hemos venido discutiendo, estas herramientas las aplicarían los funcionarios de la unidad de proyectos de la Alcaldía, una vez que otros participantes (directivos, líderes comunitarios, representantes de las instituciones patrocinantes, etc.) han llegado a un acuerdo en torno a los elementos del proyecto (matriz de planificación del proyecto).

5.2.7. Aprobar el proyecto formulado

Una vez que hemos cubierto todos los pasos de la formulación, **el proyecto deberá ser enviado a la consideración y aprobación de las autoridades locales, miembros del CLPP y representantes de la institución patrocinante.** Esta decisión puede ameritar negociaciones entre las partes para acordar detalles adicionales del proyecto o para realizar ajustes a la propuesta.

Actividad

Aproximación a un proyecto de desarrollo local o comunitario

Con los resultados obtenidos en los ejercicios del análisis del problema y del árbol de objetivos le sugerimos que elabore de manera individual o colectiva, una aproximación a la formulación de un proyecto.

- Siga la secuencia para la definición de elementos del proyecto que exponemos en el punto c.
- Construya la matriz de planificación del proyecto.
- Evalúe su propuesta tomando como referencia las preguntas de verificación que indicamos más adelante.
- Reflexione individual o colectivamente sobre las bondades, limitaciones y aplicabilidad de las técnicas sugeridas de las técnicas sugeridas.

Preguntas de verificación

Las interrogantes que mostramos a continuación pueden servirnos de guía para verificar en qué grado hemos cubierto los elementos básicos de esta etapa:



Formulación del proyecto: preguntas clave



5.3. Ejecución del Proyecto

Esta etapa comprende la realización de **un conjunto de procesos necesarios para realizar las acciones**, que facilitarán la obtención de los resultados y objetivos del proyecto. Destacamos los siguientes procesos principales:

1. Elaborar el plan de implementación del proyecto.
2. Ejecutar las actividades del proyecto.
3. Realizar el seguimiento.
4. Rendir cuentas.

Como observamos existe una interrelación entre los procesos que hemos mencionado, dado que la realización de las acciones del proyecto debe ir acompañada de su seguimiento, para asegurar que ellas se cumplan dentro del presupuesto aprobado y en los tiempos previstos. Al mismo tiempo el seguimiento nos aportará información valiosa para verificar si estamos cumpliendo los resultados y objetivos del proyecto.



Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos

Mientras avanzamos en la implementación y realizamos el **seguimiento**, **efectuamos la rendición de cuentas**, que nos garantizará la circulación del flujo de recursos necesarios para continuar el proyecto, haciendo uso apropiado de los mismos y evitando retrasos innecesarios.

El principal insumo para esta etapa es el documento del proyecto aprobado por las autoridades locales, miembros del CLPP y por la institución patrocinante. También tenemos la **memoria descriptiva del proceso de formulación**, y otros documentos que facilitarán la ejecución, tales como el **contrato de préstamo**, **el plan operativo**, **el plan de desembolsos**, **el presupuesto aprobado** y **el equipo del proyecto**.

Como resultado de esta etapa esperamos obtener un proyecto ejecutado, dentro de las acciones, presupuesto y tiempo definidos en la etapa de formulación, el cual generará resultados que apuntan, en mayor o menor grado, hacia los objetivos previstos en el diseño.

Veamos en detalles los pasos sugeridos para esta etapa:

5.3.1. Elaborar el Plan de Implementación

Antes de iniciar la ejecución de las acciones del proyecto, elaboramos un plan de implementación que comprende tres aspectos básicos:

- Elaborar el plan de trabajo detallado.
- Constituir el equipo del proyecto.
- Establecer los procedimientos administrativos para la ejecución.

Para formular el plan de trabajo detallado, **tomamos el plan de operaciones del proyecto, el plan de desembolsos y el presupuesto**, y elaboramos una agenda precisa y actualizada para ejecutar las actividades. Esto puede suponer la realización de ajustes o especificaciones sobre ciertos puntos que no fueron suficientemente aclarados en la etapa de diseño.

Paralelamente, se constituye el equipo del proyecto, cuyos integrantes pueden provenir de la organización comunitaria interesada, de la Alcaldía o pueden ser contratados para asumir responsabilidades específicas.

El equipo de proyecto tiene un papel primordialmente de dirección, efectuando tareas que comprenden la definición de procedimientos, la



subcontratación de trabajos, la supervisión de las actividades, la elaboración de informes y otras que aseguren la ejecución del proyecto y de sus componentes dentro de los parámetros de tiempo, costo y calidad del diseño.

Eventualmente, los integrantes del equipo del proyecto actúan directamente en la ejecución de las acciones del proyecto, por ejemplo, en actividades de capacitación, realización de talleres, etc.

Finalmente, antes de iniciar la ejecución debemos elaborar una serie de **procedimientos administrativos** que especifican la manera como debemos proceder ante determinados casos: **procura de equipos y materiales, contratación de personal y de servicios profesionales, el plan de seguimiento, la rendición de cuentas y desembolsos**, etc. Cada uno de estos procedimientos debe ajustarse a la normativa existente en el municipio, así como a las normas y requisitos exigidos por la institución patrocinante.

5.3.2. Ejecutar las actividades del proyecto

De acuerdo con el plan de trabajo detallado del proyecto y según las responsabilidades de dirección de los integrantes del equipo del proyecto, damos inicio a la implementación de las **acciones del proyecto, lo cual comprende:**

- Ejecutar el plan de trabajo.
- Ejecutar los desembolsos.
- Relacionar las actividades realizadas y los productos obtenidos.
- Elaborar informes de avance.

Podemos afirmar que no existe una receta a seguir para ejecutar las actividades del proyecto, ya que ellas dependen de sus especificidades y del equipo que lo gerencia. Sin embargo, existen algunos principios básicos que es prudente tomar en cuenta, tales como: una adecuada **delegación de responsabilidades y tareas** dentro del proyecto; una **comunicación regular y eficaz** entre los integrantes del equipo, con los beneficiarios y otros participantes; una **orientación del trabajo hacia el logro** de resultados; un **manejo transparente de los fondos del proyecto**; una **actitud abierta al diálogo y al aprendizaje** por parte del gerente y del personal del proyecto, que reconozca las necesidades de ajustes oportunos para la consecución de objetivos; **el respaldo de todas las acciones emprendidas** y su registro

Insumos para la ejecución del proyecto





sistemático; **el seguimiento permanente de las actividades; el equilibrio entre la perspectiva global de la ejecución y las exigencias particulares de sus componentes** o áreas de especialización; son, entre muchos otros, aspectos esenciales para un manejo adecuado de la implementación, en el que confluyen los conocimientos previos, la experiencia y una actitud proclive a la innovación por parte de los integrantes del equipo del proyecto.

Recordemos que la implementación está estrechamente ligada a los otros dos procesos de esta etapa. En este sentido, ella deberá proveer información clave para el seguimiento y la rendición de cuentas, pero a su vez se retroalimenta de los aportes provenientes de estos procesos.

Del seguimiento toma elementos que permiten elevar el desempeño del proyecto, en atención a los objetivos que se persiguen, mientras que la rendición de cuentas oportuna garantiza la continuidad del flujo de recursos necesarios para la ejecución.

5.3.3. Realizar el seguimiento del proyecto

El seguimiento es el procedimiento mediante el cual **verificamos la eficiencia y eficacia** de la ejecución del proyecto a través de la identificación de logros y debilidades y, en consecuencia, recomendamos medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proyecto¹⁸.

Un seguimiento eficaz permite al ejecutor y al patrocinante actuar antes de que los problemas se compliquen demasiado, para resolverlos de manera efectiva.

Este proceso comprende los siguientes pasos:

- **Actualizar la información sobre el avance** del proyecto basándonos en la producción de informes de avance, de acuerdo con el procedimiento de seguimiento definido al inicio de la implementación.
- **Ejecutar el plan de seguimiento** aplicando los instrumentos definidos para esta tarea: informes de avance, frecuencia de entrega y destinatarios de los informes y reuniones de seguimiento. Dentro de estas últimas podemos establecer reuniones periódicas de evaluación del equipo del proyecto, reuniones con los directivos para estudiar el avance del proyecto, reuniones con los beneficiarios y reuniones de trabajo

¹⁸ BID. Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Marzo, 1997. pág. 25.



con la representación de la institución patrocinante. Todos estos espacios de debate deben sustentarse en el manejo de los indicadores del proyecto y en información actualizada de estos, comparando lo ejecutado con la situación de inicio y con los parámetros de diseño (destinatarios, cantidad, calidad, tiempo, costo y localización).

- **Verificar el cumplimiento de actividades y resultados** dentro de los tiempos y presupuesto previstos. Los ejecutores deben preguntarse regularmente si se están ejecutando adecuadamente las actividades y si se están cumpliendo los resultados esperados, siempre tomando en cuenta los objetivos del proyecto, dentro de los tiempos y presupuestos previstos.
- **Realizar recomendaciones y ajustar el plan de trabajo.** El seguimiento debe retroalimentar la implementación, dando señales de alerta cuando se presenten desviaciones importantes o afirmando las acciones ejecutadas cuando éstas responden a las necesidades del proyecto.

Entendiendo la ejecución como un proceso dinámico, **el seguimiento** constituirá una **herramienta fundamental** para hacer ajustes a la programación inicial siguiendo los mejores intereses del proyecto.

Para que el monitoreo sea satisfactorio debemos tomar en cuenta los siguientes cinco puntos:

1. **Familiarizamos con el proyecto**, para lo cual podemos examinar el documento del proyecto, realizar entrevistas a voceros calificados (directivos, ejecutores, diseñadores, beneficiarios, etc.) y visitas en el sitio del proyecto.
2. **Determinar los requisitos de información.** Es importante proporcionar la información correcta a los involucrados en el momento oportuno para asegurar que el seguimiento ayude a mejorar el desempeño del proyecto.
3. **Establecer un sistema de información gerencial.** Las necesidades de información deben usarse para estructurar un sistema de información gerencial para el proyecto, haciendo uso de los indicadores elaborados en la fase de diseño.



Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos

4. **Presentar informes a las autoridades**, directivos, miembros del CLPP, beneficiarios y a la representación de la institución patrocinante. En general los datos que se presentarán en los informes deben responder a las siguientes interrogantes:
 - Las actividades o insumos del proyecto (desembolsos, fondos de contrapartida, financiamiento, gerencia, personal, bienes y servicios), ¿se están llevando en forma oportuna y eficaz en relación a sus costos?
 - ¿Hasta qué punto se están cumpliendo los factores externos, o se están convirtiendo en riesgos que afectan el progreso e impacto del proyecto?
 - Los componentes o productos del proyecto (bienes, servicios, acciones de capacitación, medidas de política), ¿se están logrando tal como fueron planificados en cuanto a beneficiarios, cantidad, calidad, tiempo y costo?
 - ¿Hasta que punto se están cumpliendo las cláusulas del contrato de préstamo del proyecto?
 - ¿En qué grado se están alcanzando los objetivos del proyecto?
5. **Intervenir para mejorar el desempeño del proyecto.** Independientemente de la modalidad que se utilice para realizar el seguimiento, sea este efectuado directamente por la gerencia del proyecto, por la representación de la agencia patrocinante o con la participación de especialistas externos, lo fundamental es que las recomendaciones se traduzcan, en corto plazo, en acciones apropiadas que mejoren el curso del proyecto.

5.3.4. Rendir cuentas del proyecto

La ejecución deberá estar acompañada de un proceso adecuado y oportuno de rendición de cuentas, que facilite una aplicación eficaz y eficiente del presupuesto y que sea un insumo para evitar problemas durante la ejecución.

Ella comprende los siguientes pasos:



- Actualizar la contabilidad de acuerdo de los desembolsos efectuados.
- Elaborar los informes de rendición de cuentas.
- Solicitar y procurar nuevos desembolsos.

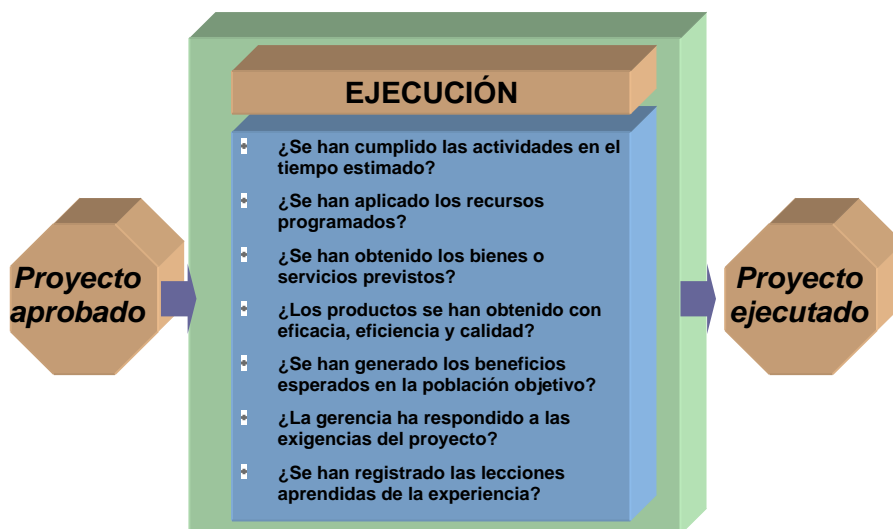
La rendición de cuentas **establece vasos comunicantes con la ejecución propiamente dicha y con el seguimiento** y sirve de contención ante posibles desviaciones en el manejo del presupuesto. Sin embargo, una rendición de cuentas mal enfocada puede constituirse en una traba para la fluidez de los recursos y, en consecuencia, para la implementación eficaz de los proyectos.

Se deben diseñar procedimientos de rendición de cuentas que sean sencillos pero que, al mismo tiempo, tengan el rigor necesario para soportar administrativa y contablemente todas las operaciones de desembolsos.

Preguntas de verificación

Las interrogantes que mostramos a continuación pueden servirnos de guía para verificar en qué grado hemos cubierto los elementos básicos de esta etapa.

Ejecución del Proyecto: Preguntas Claves





5.4. Culminación o cierre del proyecto

Durante la etapa de cierre **nos concentramos en relacionar las actividades, resultados y gastos** efectuados durante la ejecución y organizamos toda la información que servirá de insumo para **determinar la eficacia y eficiencia del proyecto**, el **grado de cumplimiento de los objetivos** y **sistematizar las lecciones de la experiencia**.

La etapa de cierre comprende:

1. Elaborar el informe de cierre del proyecto
2. Elaborar el cierre contable y administrativo del proyecto.
3. Realizar la auditoría administrativa.
4. Entregar los bienes y servicios producidos con el proyecto.

Como insumos para esta etapa tenemos los **informes de ejecución y seguimiento** del proyecto, **los informes de rendición de cuentas, las evaluaciones** efectuadas en sitio o por parte de los directivos y de la institución patrocinante y los **resultados obtenidos** (bienes, servicios y otras prestaciones), junto con toda la **documentación de diseño**.

Como resultado de esta etapa **produciremos un informe de terminación** del proyecto, el **cierre contable y administrativo**, y se efectuará la **entrega de los bienes y servicios** generados como consecuencia de su ejecución.

5.4.1. Informe de cierre del proyecto

El Informe de cierre o terminación **cumple dos funciones principales** es al mismo tiempo el **último eslabón del seguimiento y el primer eslabón de la evaluación** posterior. Es preparado por la gerencia del proyecto, dentro de los tres meses siguientes a la fecha de desembolso final.

El informe de terminación puede contener la siguiente información:

- **Resumen del proyecto** ejecutado: identificación del proyecto, descripción general, principales resultados obtenidos, experiencia adquirida, lecciones aprendidas y resumen de recomendaciones.



- **Objetivos y descripción del proyecto:** resumen de objetivos, componentes y cambios efectuados desde la aprobación.
- **Resultados del proyecto:** fundamentos de los cambios realizados, resultados obtenidos, comparación entre los resultados obtenidos y los planificados, acontecimientos imprevistos durante la implementación, manejo presupuestario, manejo de personal, etc.
- **Lecciones aprendidas del proyecto:** con respecto al diseño, aquellas obtenidas durante la ejecución, aprendizajes para la organización, aprendizajes para el patrocinante, etc.
- **Recomendaciones:** para la continuación de esta iniciativa, para otros proyectos en ejecución y para proyectos futuros.

Durante la elaboración de este informe y dentro de su contenido, debemos hacer énfasis en los siguientes aspectos:

- **Relacionar todas las actividades y resultados obtenidos**, a partir de las actividades y resultados programados y de las modificaciones realizadas durante la ejecución, siguiendo los parámetros de tiempo, presupuesto, cantidad, calidad y beneficiarios.
- **Determinar la eficacia, eficiencia y calidad** de los resultados obtenidos y de los procesos emprendidos durante la ejecución del proyecto, dando respuesta a las siguientes interrogantes:

Para los resultados obtenidos:

- ¿Llegaron a los destinatarios que fueron establecidos en el diseño?
- ¿En qué grado se lograron dentro del presupuesto asignado y el tiempo estimado?
- ¿Se cumplieron las especificaciones de calidad para estos resultados?
- ¿En qué medida se obtuvieron en la cantidad y en el tiempo previsto?



Desarrollo de las etapas del proceso de gestión de proyectos

Para los procesos efectuados (Capacitación, formación, acompañamiento, etc.):

- ¿Se atendieron a los beneficiarios directos que fueron previstos?
- ¿En qué medida se cumplieron con las especificaciones de calidad de estos procesos?
- ¿Se efectuaron dentro de los tiempos y el presupuesto dados?
- **Verificar el cumplimiento de las expectativas.** El informe de cierre debe arrojar información que permita evaluar hasta que punto se cumplieron las expectativas de los participantes, principalmente de los beneficiarios, autoridades locales, miembros de los CLPP, patrocinantes y de otros beneficiarios directos e indirectos.
- **Precisar las condiciones para la operación.** Una vez que el proyecto ha terminado es importante señalar aquellas condiciones que será necesario cumplir para la operación posterior, que garanticen el uso óptimo de las capacidades instaladas tomando en cuenta los beneficiarios.
- **Identificar lecciones aprendidas.** Se debe efectuar la sistematización de las experiencias positivas, de los elementos que deben ser evitados o modificados y de las recomendaciones para nuevos proyectos, con base en las lecciones aprendidas con la experiencia.

5.4.2. Cierre contable y administrativo del proyecto

Al culminar el proyecto se realiza el **cierre de todos los procesos administrativos** vinculados con su ejecución, tales como **el cierre de contratos personales y de servicios, la terminación de procesos de inspección de obras**, pago y cierre de cuentas con cargo al proyecto (alquileres, arrendamientos, etc.), **entrega de bienes y servicios** adquiridos, **pago de impuestos**, entre otros aspectos.

Con relación al equipo del proyecto, la gerencia debe **estudiar la conveniencia de mantener total o parcialmente a sus integrantes**, tomando en cuenta las tareas de cierre y el tiempo que se necesite para cubrirlas.

Paralelamente, elaboramos **el cierre contable** con **el registro de todas las transacciones realizadas** con cargo a las cuentas del proyecto, **con los**



respectivos soportes de los gastos ocasionados, tomando en cuenta el uso de las partidas presupuestarias. La información contable **permite mostrar cómo fue el flujo de recursos** y explica lo adecuado o no de la gestión del proyecto, desde el punto de vista patrimonial, económico y financiero.

5.4.3. Auditoría administrativa

Eventualmente, el cierre del proyecto puede ir acompañado de una auditoría administrativa que **estudiará los soportes e informes contables y elaborará recomendaciones** sobre el uso adecuado de los recursos financieros. Dependiendo de la naturaleza del proyecto, de la institución patrocinante y de la fuente de los recursos, la auditoría **puede ser interna o externa, de carácter obligatorio o complementario.**

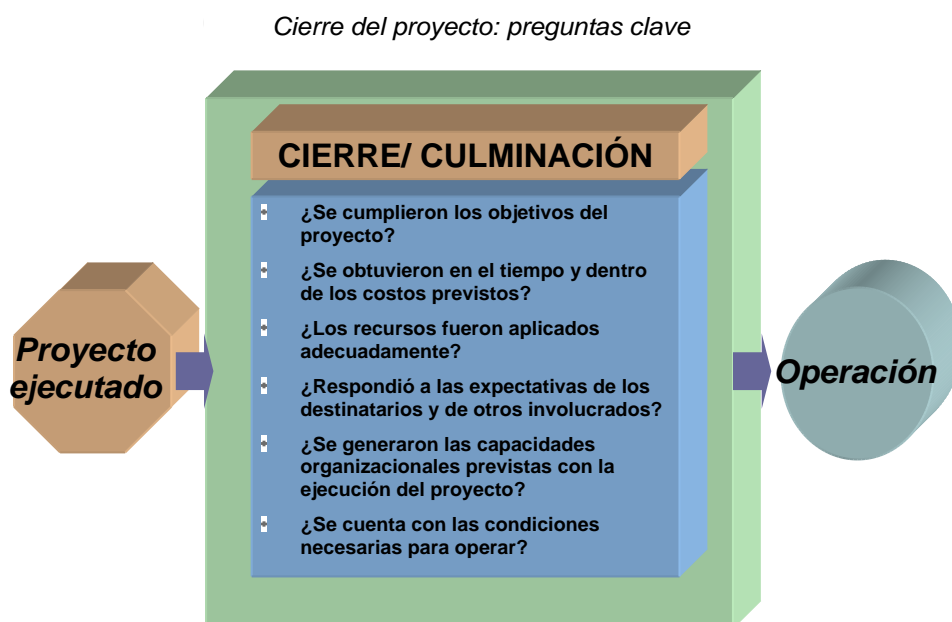
5.4.4. Entrega de bienes y servicios

El proceso final en la etapa de cierre consiste en la entrega de los bienes adquiridos con el proyecto. Esten sin embargo, es un proceso que se ha venido realizando desde la etapa ejecución a través de las actividades de procura, las cuales incluyen la reserva patrimonial de los bienes adquiridos.

En la etapa de culminación verificamos el estado legal de todas las adquisiciones y actualizamos el inventario de bienes, definiendo su destino y uso de acuerdo con las especificaciones y objetivos del proyecto.

Preguntas de verificación

Las interrogantes que mostramos a continuación pueden servirnos de guía para verificar en qué grado hemos cubierto los elementos básicos de esta etapa.



5.5. La evaluación después de la culminación del proyecto¹⁹

Además de los procesos de cierre que hemos descrito y de las evaluaciones formales realizadas durante la ejecución de los proyectos, también se producen evaluaciones de terminación y posteriores a la culminación del proyecto o evaluaciones ex-post.

Tal continuidad asume que la terminación de un proyecto no significa el final de sus contribuciones al desarrollo de la comunidad. Aun cuando un proyecto haya tenido éxito en generar sus componentes, queda por constatar su contribución a la calidad de vida de los destinatarios y su impacto futuro.

La función especial de una evaluación ex-post es efectuar un examen sistemático de la contribución del proyecto sobre los niveles del objetivo específico y del objetivo global.

Complementariamente, la evaluación de impacto permite entender sus efectos en la calidad de vida de los destinatarios y en el desarrollo de la comunidad local donde desenvuelve su vida cotidiana, pudiendo usarse para confirmar el éxito del proyecto e incluso para aprovechar la experiencia adquirida y aprender de proyectos de impacto moderado o negativo.

¹⁹ Versionado de: Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Marzo de 1997. PP 35 a 43.

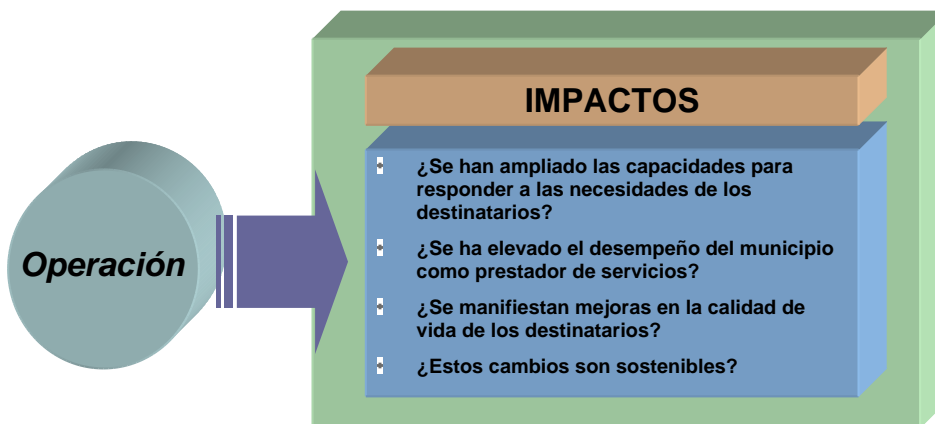


Siempre conviene tener presente que, independientemente de cuán exitosa haya sido la ejecución del proyecto, únicamente estudiando el impacto a más largo plazo, en los aspectos tecnológicos, institucionales, económico, político, social, cultural y ambiental, se podrá entender cabalmente su desempeño.

Preguntas de verificación

Cerramos la lista de interrogantes con una referencia al proceso luego de la culminación del proyecto, etapa en la que corresponde evaluar sus impactos.

Evaluación de los impactos generados por el proyecto ➤





Estrategias de evaluación

Autoevaluación

Responda de manera individual a las siguientes interrogantes:



1. Identificación del proyecto:

- ¿Cuáles son los pasos principales que deben seguirse durante la etapa de identificación del proyecto? Describalos en forma breve.
- ¿Qué insumos se requieren para identificar un proyecto?
- ¿Qué esperamos obtener como resultado de la etapa de identificación?

2. El análisis en la etapa de formulación:

- ¿En qué consiste la descripción del problema social? Detalla el procedimiento a seguir para describir el problema.
- ¿Qué es una línea base y en qué nos basamos para elaborarla?
- ¿En qué consiste el análisis del problema? Detalle el procedimiento a seguir para analizar el problema.
- ¿Qué es el árbol de problemas y cuál es su utilidad?
- ¿Qué es el árbol de objetivos y cuál es su utilidad?
- ¿Qué es la población objetivo del proyecto?
- ¿Qué distingue a los beneficiarios directos e indirectos del proyecto? Ejemplifique.
- ¿En qué consiste en análisis de alternativas del proyecto? Detalle el procedimiento a seguir para seleccionar la alternativa.

3. La formulación del proyecto:

- ¿Qué tipos de objetivos se formulan en un proyecto y en qué se diferencian entre sí?
- ¿Cuáles son las características deseables de un objetivo?
- ¿Cómo se formulan los componentes del proyecto? Describa el procedimiento a seguir.
- ¿Cuántos componentes corresponden al objetivo del proyecto?



- ¿Cómo se elaboran las actividades del proyecto?
- ¿Cuáles son las principales herramientas que se aplican para determinar los aspectos operativos de un proyecto? Describa brevemente cada una de ellas.

4. La ejecución del proyecto:

- ¿Cuáles son los principales procesos que realizamos durante la ejecución del proyecto? Descríbelos brevemente.
- ¿Qué relación guardan entre sí los procesos que realizamos durante la ejecución?

5. Cierre del proyecto:

- ¿Cuáles son los principales pasos a seguir durante la etapa de cierre o culminación del proyecto? Descríbalos brevemente.
- ¿En qué consiste la evaluación después de la culminación del proyecto?

6. ¿Cómo calificaría su comprensión del tema? Tome en cuenta la siguiente escala valorativa:

- Excelente: 5 puntos
- Bueno: 4 puntos
- Moderado: 3 puntos
- Deficiente: 2 puntos
- Muy deficiente: 1 punto

Coevaluación

Las personas que hayan participado en la lectura de esta unidad y en la elaboración de las estrategias de aprendizaje se reunirán en grupo y darán respuesta colectiva a las siguientes interrogantes:

1. Identificación del proyecto:



- ¿Cuáles con los pasos principales que deben seguirse durante la etapa de identificación del proyecto? Descríbanlos en forma breve.
- ¿Qué insumos se requieren para identificar un proyecto?
- ¿Qué esperamos obtener como resultado de la etapa de identificación?



2. El análisis en la etapa de formulación:

- ¿En qué consiste la descripción del problema social? Detallen el procedimiento a seguir para describir el problema.
- ¿Qué es una línea base y en qué nos basamos para elaborarla?
- ¿En qué consiste el análisis del problema? Detallen el procedimiento a seguir para analizar el problema.
- ¿Qué es el árbol de problemas y cuál es su utilidad?
- ¿Qué es el árbol de objetivos y cual es su utilidad?
- ¿Qué es la población objetivo del proyecto?
- ¿Qué distingue a los beneficiarios directos e indirectos del proyecto? Ejemplifiquen.
- ¿En qué consiste en análisis de alternativas del proyecto? Detallen el procedimiento a seguir para seleccionar la alternativa.

3. La formulación del proyecto:

- ¿Qué tipos de objetivos se formulan en un proyecto y en qué se diferencian entre sí?
- ¿Cuáles son las características deseables de un objetivo?
- ¿Cómo se formulan los componentes del proyecto? Describan el procedimiento a seguir.
- ¿Cuántos componentes corresponden al objetivo del proyecto?
- ¿Cómo se elaboran las actividades del proyecto?
- ¿Cuáles son las principales herramientas que se aplican para determinar los aspectos operativos de un proyecto? Describan brevemente cada una de ellas.

4. La ejecución del proyecto:

- ¿Cuáles son los principales procesos que realizamos durante la ejecución del proyecto? Describanlos brevemente.
- ¿Qué relación guardan entre sí los procesos que realizamos durante la ejecución?

5. Cierre del proyecto:

- ¿Cuáles son los principales pasos a seguir durante la etapa de cierre o culminación del proyecto? Describanlos brevemente.
- ¿En qué consiste la evaluación después de la culminación del proyecto?



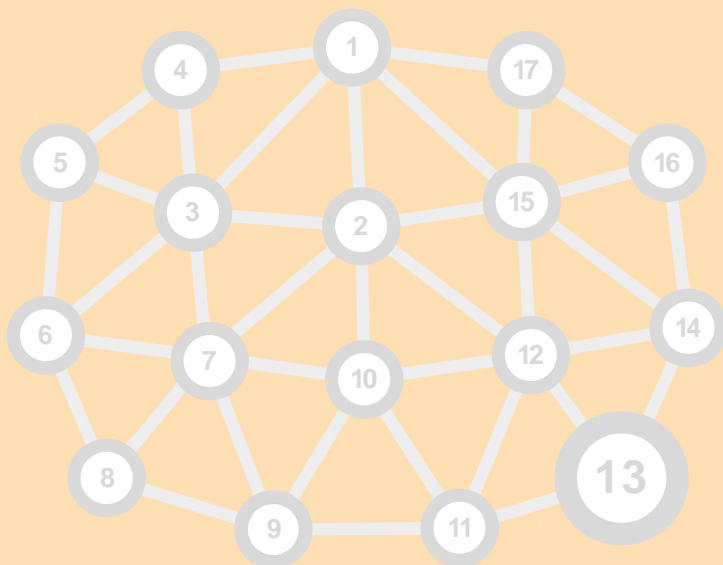
Evalúen el aprendizaje del grupo utilizando el siguiente procedimiento:

Cada participante califica el aprendizaje del grupo tomando en cuenta la siguiente escala valorativa:

- Excelente: 5 puntos
- Bueno: 4 puntos
- Moderado: 3 puntos
- Deficiente: 2 puntos
- Muy deficiente: 1 punto

Presenten y discutan los valores asignados individualmente, y por consenso califiquen el aprendizaje del grupo.

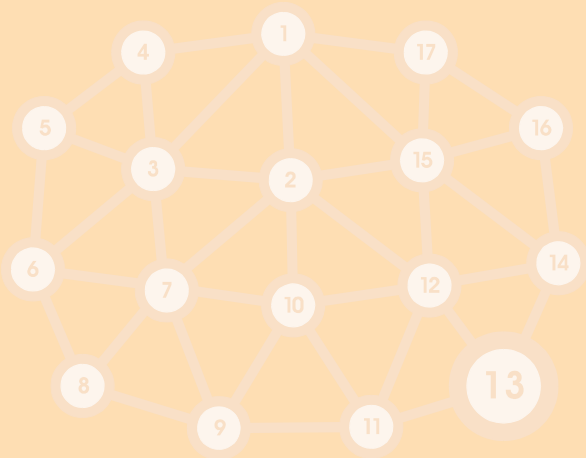




13 **Guía
de Proyectos
de desarrollo
Local y Comunitario**

**Programa de fortalecimiento
técnico de los CLPP**

Referencias



Referencias Bibliográficas

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Oficina de Evaluación BID.

Bernardo, José Luis (2004). Aspectos metodológicos para la gestión de proyectos. Federación Internacional Fe y Alegría. Versión mimeografiada.

Carucci, Flavio (1999). Elementos de gerencia local. Manual para gerentes municipales. Banco Mundial, ILDIS, FECS. Ediciones FECS. Caracas.

Fe y Alegría (2002). Diagnóstico participativo comunitario: una herramienta para aproximarnos a nuestra realidad. Programa de comunidades consorciadas. Caracas

Gómez, Manuel y Héctor Sainz (1999). El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico. CIDEAL. Madrid.

Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación (IUDC) de la Universidad Complutense de Madrid y CEDEAL (1993). El enfoque del marco lógico. Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos. IUDC/CIDEAL, Madrid.

Palacios, Luis Enrique (2000). Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino. UCAB. Caracas.

Project Management Institute (PMI) (1996). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). PMI. Filadelfia.

SEMPRO y UNESCO (1999). Gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales. SEMPRO/UNESCO. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.



This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.