



**MUCHO
CON POCO**

Líderes innovadores
de América Latina



GESTIÓN DE PROYECTOS

HERRAMIENTAS
DE ALTO IMPACTO
A BAJO COSTO.



CARTA DEL DIRECTOR



Asuntos del Sur comenzó en el 2012 el proyecto Mucho con Poco buscando conocer a líderes innovadores con el objetivo de compartir sus experiencias y las herramientas que utilizan para tener un mayor impacto a bajo costo. Estamos convencidos que si queremos que el cambio generacional signifique un cambio cualitativo en nuestras democracias, necesitamos jóvenes mejor organizados, conectados y formados.

En el trabajo “¿Liderazgo? ¿Innovación? Cómo piensan los jóvenes latinoamericanos” resumimos los resultados de una investigación sobre más de 40 jóvenes destacados de toda la región. Ese trabajo buscó dar una mirada más o menos sistemática sobre sus concepciones de liderazgo, de la ética del emprendedor social, sobre cómo entienden al trabajo colectivo, su relación con los recursos económicos, estrategias de supervivencia, el éxito y la comunicación.

Esta experiencia la llevamos a talleres en La Paz, Lima, Buenos Aires, Bogotá, Managua y San Salvador, donde más de 300 jóvenes discutieron con nosotros sobre sus realidades y sobre herramientas concretas para el cambio social.

Este trabajo es el producto de esa valiosa experiencia. Aquí nos concentramos en tres tipos de herramientas que consideramos fundamentales: la comunicación vía herramientas digitales, la organización y gestión del talento humano dentro de las organizaciones, y el armado y gestión de proyectos. Estas herramientas no fueron seleccionadas al azar, sino que fueron el resultado de una encuesta regional realizada en conjunto con la organización Ciudadanía2.0 de la Secretaría General de Iberoamérica.

El trabajo se ha realizado con el esfuerzo del equipo de Asuntos del Sur y con colaboraciones de expertos de toda la región. Por Asuntos del Sur, quiero agradecer a Maribel Dalio, Consuelo Escribano, Karina Cáceres, Melisa Gorondy Novak, Ezequiel Giletta y Mariana Rodríguez Pareja. Pero especialmente quiero agradecer a Sofía Conrero y Gabriel Andrés Nuñez de Argentina, a Cristina Loma y Mario Durán Chuquimia de Bolivia, a Myron Tom, Leonor Ziffiga y Camilo de Castro de Nicaragua por los aportes contribuidos en estos documentos.

El objetivo de estos tres trabajos es poder brindarles a jóvenes emprendedores sociales, de una manera accesible y didáctica, herramientas que les permitan, a un costo mínimo, aumentar el alcance e impacto de sus actividades.

Esperamos que les sean útiles.



Matías Bianchi
Director Asuntos del Sur

INDICE

1. ¿Qué es la Gestión de Proyectos?	4
2. Tengo una idea... ¿cómo sigo?: fases del ciclo de proyecto	5
PASO 1: SELECCIONAR EL PROYECTO	5
PASO 2: PLANIFICAR SUS ACTIVIDADES	9
PASO 3: EJECUTAR EL PLAN	9
PASO 4: CONTROLAR	9
PASO 5: EVALUAR LO REALIZADO	10
PASO 6: TERMINAR EL PROYECTO.....	10
3. Diciendo y haciendo: la planificación	11
a-¿Cuánto se debe planificar y controlar?	11
b-¿Cuánto debemos gastar?.....	13
4. ¿Quién hace qué? El rol del responsable del proyecto	15
5. Consejos prácticos a la hora de la acción	17
TIP 1: Planificar con intenciones de éxito	17
TIP 2: Tomar decisiones eficazmente.....	17
TIP 3: De la decisión a la acción	17
TIP 4: No subestimar el proyecto	18
TIP 5: Ser flexible a introducir modificaciones sobre la marcha.....	18
TIP 6: Antes de empezar, buscar experiencias	18
TIP 7: Recordar la palabra clave del Responsable de Proyectos: ANTICIPACION	18
1- PROYECTOS DE JUVENTUD EN RIESGO	19
2- PROYECTOS DE AFIRMACION DE DERECHOS	20
3- PROYECTOS DE REDUCCIÓN DE POBREZA	21
6. Algunas historias que nos ayudan	22
Bibliografía	25

01

¿Qué es la Gestión de Proyectos?

Si preguntamos a varios profesionales experimentados en la materia cuál es su objetivo fundamental al ejecutar un proyecto, seguramente responderán: “¡hacer el trabajo!”. Sin embargo, si les damos algunos momentos más para reflexionar sobre el tema, probablemente ampliarán así su respuesta: “mi objetivo básico es hacer el trabajo dentro del plazo fijado, dentro del presupuesto y según lo planificado”. A estas tres condiciones se las conoce como la “triple limitación” (Montoya, 2001: 2).

A lo largo de los años se fue elaborando un juego de herramientas para que los gestores de proyectos puedan hacer frente a la esta triple limitación.

Tiempo

Para encarar esta limitación los responsables de la gestión del proyecto establecen plazos y trabajan con horarios y agendas. Cuentan para ello con ciertas refinadas herramientas de planificación como por ejemplo, PERT/CMP, GERT y VERT.

Recursos

Las limitaciones materiales se manejan por medio de presupuestos. En primer lugar, se hacen estimaciones de cuánto costará el proyecto. Una vez que el proyecto está en marcha, se controla constantemente el presupuesto para ver si los costos están superando las estimaciones. Con dinero se compran recursos y existen varias herramientas para manejar los recursos materiales y humanos, por ejemplo: diagramas de cantidad de recursos, diagramas de recursos Gantt, diagramas de responsabilidad lineal, entre otros

Especificaciones

Las especificaciones describen cómo debe ser el producto de nuestro proyecto y qué debe hacer. Por ejemplo, si estamos construyendo un centro cultural para el desarrollo de una localidad, tal vez tendríamos que lidiar con una especificación que establece que el mismo no puede superar los 3 pisos de altura o no pueden permanecer más de 35 personas por habitación debido a medidas de seguridad. El problema de las especificaciones es que son notoriamente difíciles de establecer y de controlar.

Por lo tanto, a lo largo de este capítulo, se trata de brindar herramientas prácticas y ejemplos para llevar adelante una exitosa gestión de proyectos superando dichas limitaciones.

02

Tengo una idea... ¿cómo sigo?: fases del ciclo de proyecto

El término *proyecto* proviene del latín *proiectus* y podría definirse como “el conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una organización para alcanzar un determinado objetivo. Estas actividades se encuentran interrelacionadas y se desarrollan de manera coordinada en fases” (PMBOK®, 2004: 3).

Los proyectos tienen comienzo, desarrollo y final. Este dato puede parecer evidente, pero si se trabaja en gestión de proyectos el momento del ciclo vital en que se encuentra será de importancia ya que influirá sobre lo que se deberá hacer y sobre las opciones que se presentarán.

En el gráfico se observa un incremento gradual de la actividad, hasta que el proyecto llega a su cima y luego un rápido final. Esto suele ocurrir con los proyectos de corte académico-práctico, en los que una parte importante del tiempo total suele estar dedicada a formular hipótesis de trabajo, diseñar un experimento, poner a punto equipamiento, investigar, para luego aplicar lo desarrollado en la gestión práctica.

Hay diversas maneras de considerar el ciclo vital del proyecto. Una de las más comunes establece que se divide en cinco grandes fases: selección del proyecto, planificación, implementación, evaluación y terminación.

01

PASO 1: SELECCIONAR EL PROYECTO

El proceso de gestión de proyectos empieza cuando alguien tiene una necesidad que debe ser satisfecha. Las necesidades son diversas y pueden ir desde elaborar un sistema de localización de personas frente a una catástrofe natural hasta buscar iniciativas de trabajo para incluir gente con discapacidades.

Lamentablemente, vivimos en un mundo donde escasean los recursos y no podemos desarrollar proyectos para satisfacer todas nuestras necesidades. Es preciso elegir, y en base a dicha elección se selecciona un proyecto y se rechazan otros. Se toman decisiones sobre la base de la cantidad de recursos que disponemos, de las diferentes necesidades que hay que satisfacer, del costo que supone satisfacerlas y de la importancia relativa que tiene satisfacer algunas necesidades e ignorar otras.

En términos generales e introductorios, la fase de selección del proyecto es equivalente al diálogo y principios políticos que deben orientar los proyectos. La selección es sumamente importante ya que las decisiones que tomamos en este terreno empiezan por paralizar ciertos recursos, a veces por pocos días, a veces por años. Y esas decisiones tienen lo que los economistas llaman “costos de oportunidad”: al seleccionar el proyecto A y no el B, estamos renunciando a los beneficios que el proyecto B nos podría haber brindado.

Para comenzar, es fundamental realizar un análisis situacional sobre los participantes, problemas, objetivos y estrategias del proyecto. En general los proyectos son diseñados como respuesta a un “problema de desarrollo” u obstáculo al desarrollo. Muchas veces existe un consenso en que la “situación actual es insatisfactoria y requiere una intervención”. Dicha intervención -que podemos llamar proyecto- se diseña para impulsar el cambio que determine una situación futura deseable. En consecuencia, la situación actual a través de un proyecto o programa se transforma en una situación futura deseable.

El estudio de la situación actual se diagnostica mediante la identificación de los involucrados y el análisis de problemas; la situación futura deseada se clarifica mediante la precisión de objetivos y el análisis de alternativas. Para realizarlo correctamente, se brindan las siguientes herramientas: Análisis de los Involucrados, Árbol de los Problemas y Árbol de las Soluciones.

Análisis de los Involucrados



Esta herramienta se emplea para averiguar cuáles grupos (de población, organizaciones del sector público y del sector privado, la sociedad civil, organizaciones religiosas, grupos políticos, organismos internacionales, etc.) apoyarían o se opondrían una determinada estrategia para abordar el problema de desarrollo. Para estos grupos es recomendable explorar sus intereses, la forma como perciben el problema y los recursos y mandatos con que cuentan para defender su posición. El diseño incluye medios para maximizar el apoyo o minimizar la resistencia de parte de los involucrados en el proyecto.

El cuadro de involucrados sugiere una forma sencilla y expedita de organizar la información con respecto a los diferentes grupos que manifiestan algún interés en el proyecto en cuestión. La primera columna identifica los diferentes grupos detectados, en la segunda se establecen los intereses que se pueda observar en cada grupo, en la tercera la forma como cada grupo percibe el problema de desarrollo y finalmente en la última se trata de verificar los recursos y mandatos o autorizaciones que dispone cada grupo para impulsar o detener la solución planteada en torno al problema de desarrollo.

Árbol de los Problemas



Es un flujograma que muestra un problema troncal, coloca sus causas y las causas de las causas, etc., en una secuencia lógica (la raíz del árbol), y también muestra los efectos del problema troncal (las ramas del árbol).

Esta herramienta puede ser útil en problemas muy focalizados, como ocurre en la fase de identificación de proyectos. Inclusive, en el flujograma o árbol de problemas anterior, si se sigue desarrollando, se verá que hay “efectos” que pueden ser a su vez “causas”, es decir, se produce retroalimentación. Por ejemplo, el ausentismo escolar en una población redundante en baja calidad educativa, esto limita los conocimientos en prevención de enfermedades infecciosas, con lo que retroalimenta el nivel de estas últimas. *En todos estos casos vemos que existen bucles de retroalimentación que hacen que el “árbol” se convierta en una red de problemas, siendo muy importante para quien lleve adelante el proyecto acotar el problema a alguna de sus ramas.*



Se puede estructurar en la siguiente forma:

• Análisis de la situación actual en el contexto del problema seleccionado.

• Identificación de los problemas principales en torno al problema de desarrollo y su relación de causalidad (causa-efecto).

• Visualizar las relaciones de causalidad e interrelaciones en un diagrama de “árbol de problemas”.

Tal como se dijo anteriormente los problemas se perciben y evidencian como una situación no satisfactoria, que denota inconveniencia o un hecho negativo. Vale decir, la existencia de algo negativo o la carencia de algo bueno. Algunas expresiones coloquiales denuncian la presencia de un problema: las calles permanecen sucias; se diagnostican frecuentes enfermedades en la población derivada del consumo de agua no tratada; congestión permanente en el tráfico vehicular, etc.



Uno de los errores más frecuentes es tratar de definir el problema como la carencia de una solución determinada. Esta forma de análisis resulta claramente incompleta puesto que se eliminan desde un principio otras alternativas válidas y se selecciona una opción prematuramente sin conocerla con suficiencia. Un ejemplo nos permite hacer alguna claridad al respecto: si el problema del tráfico vehicular se define como la carencia de un sistema masivo tipo “metro”, se puede concluir que el problema se resuelve incorporando esa tecnología (sin saber si es aplicable y conveniente desde diferentes puntos de vista), pero se excluyen de raíz otras acciones complementarias que seguramente apuntan también a resolver el problema como campañas de cultura ciudadana (respeto a las normas por parte de peatones, pasajeros y conductores), modernización del parque automotor o arreglo y mejoramiento de las vías, entre otras.

De todas maneras, el punto de partida es un conocimiento suficiente e informado del problema. Lo podemos afrontar en dos partes:

01

Establecer su importancia, su incidencia, el peligro que representa, es decir, los efectos o consecuencias que de él se derivan.

02

Conocer la razón y el origen del problema, o sea, las causas que lo determinan.



Análisis de las Soluciones

En el análisis de las soluciones, los problemas que aparecen en el árbol anterior se transforman en objetivos. Es decir, a través de la planificación e implementación del proyecto se trata de intervenir la situación actual para convertirla en la situación deseada.

Se lo utiliza para:

01

Describir una situación deseada.

02

Identificar las relaciones de medio a fin.

03

Visualizar las relaciones en un diagrama.

En este análisis de soluciones, se identifican diferentes estrategias para promover el cambio de la situación actual a la futura deseable. Una vez identificadas las posibles opciones, se evalúan utilizando diferentes herramientas, como pueden ser:

01

El interés de los beneficiarios.

02

Los recursos financieros disponibles.

03

El interés y mandatos de los involucrados en el proyecto.

En resumen, el análisis de alternativas no es precisamente un proceso completo, sino más bien un medio para obtener información pertinente en relación a las diferentes opciones para poder tomar una decisión informada y de largo plazo que contribuya a resolver el problema.

Esta estructura permite un encadenamiento lógico entre los medios empleados para alcanzar los fines.

En efecto, las actividades e insumos conducen hacia los productos; los productos se orientan hacia el objetivo específico del proyecto o propósito y este contribuye, con otros proyectos, al objetivo general (fin u objetivo de desarrollo). Así el *objetivo general* será la forma como el proyecto deberá contribuir a la solución de un problema. Se trata del estado general o del entorno que en alguna forma será modificado o mejorado por el proyecto. El objetivo general de un proyecto corresponde a la descripción de la solución del problema que se ha diagnosticado y que se atenderá a través de una serie de proyectos.



02

PASO 2: PLANIFICAR SUS ACTIVIDADES

El plan es un mapa de ruta que nos indica cómo ir de un punto a otro. La planificación se desarrolla especialmente para el proyecto. Al comienzo, es común tener una planificación informal, es decir, una idea general de lo que el proyecto demandaría si resolviéramos emprenderlo. Por ejemplo, una propuesta es, en cierto modo, un plan, ya que traza un mapa de ruta para el proyecto.

Una vez que se ha decidido apoyar un proyecto empieza una detallada planificación formal. Se identifican los hitos del proyecto y se fijan las tareas y su interdependencia. Hay muchísimas herramientas para ayudar al jefe de proyecto a diseñar el plan formal: estructuras de iniciación de los trabajos, diagramas de Gantt, diagramas de red, diagramas de asignación de recursos, diagramas de cantidad de recursos, diagramas de responsabilidad, distribuciones de costos acumulativos, etcétera.

A medida que el proyecto avanza, el plan puede sufrir continuas modificaciones que reflejarán las circunstancias imprevistas que se presenten y las respuestas que se les dé. Rara vez los planes de proyecto son formulaciones estáticas de cómo deben ser las cosas; son, por el contrario, instrumentos dinámicos que le permiten al equipo del proyecto manejar el cambio ordenadamente. De hecho, es preciso señalar que todos los planes son, en alguna medida, suposiciones. Los buenos planes son buenas suposiciones, los malos planes son malas suposiciones. Lo importante es darse cuenta de que, aún con buenos planes, cada vez que se tropiece con el mundo real habrá que modificar el plan.

03

PASO 3: EJECUTAR EL PLAN

Una vez diseñado el plan formal estamos en condiciones de desarrollar el proyecto. En cierto sentido, la ejecución está en el corazón mismo de todo proyecto ya que implica hacer las cosas que hay que hacer (tal como se las ha formulado en el plan del proyecto) a fin de producir algo que satisfaga las necesidades de los beneficiarios. La manera de implementar el proyecto depende de su naturaleza específica.

04

PASO 4: CONTROLAR

A medida que se implementa el proyecto sus responsables controlan continuamente el progreso. Examinan lo que se hizo hasta ese momento, estudian una vez más el plan y luego determinan si hay discrepancias importantes entre ambas cosas. En gestión de proyectos, esas discrepancias son llamadas variaciones. Y esta es una certeza absoluta: siempre habrá variaciones.

Por lo tanto, al controlar un proyecto, la pregunta que hay que formular no es “¿tenemos variaciones?”, sino “¿las variaciones que tenemos son aceptablemente pequeñas?”. Ahora bien, los niveles de variaciones estimados como aceptables son determinados al iniciar el proyecto. Para el proceso de control es fundamental la recolección y el análisis de los datos sobre el progreso del proyecto. Una vez que disponen de esa información, los jefes de proyecto pueden seguir diversos cursos de acción. Por ejemplo, si su programa se está llevando a cabo de manera inaceptable, pueden decidir acelerar ciertas tareas críticas, dedicándoles más recursos. Si descubren que para determinada serie de tareas el equipo ha gastado un presupuesto 40 por ciento menor que el planteado, tal vez decidan investigar esa variación, ya que el menor gasto indica que no se ha estado realizando el trabajo o que se le ha recortado demasiado.



05

PASO 5: EVALUAR LO REALIZADO

Todo proyecto atraviesa diversas evaluaciones: evaluaciones técnicas, como por ejemplo las revisiones preliminares del diseño y las revisiones críticas del diseño, las apreciaciones del equipo de trabajo y las auditorías.

Al igual que el control, la evaluación cumple una importante función de realimentación. Las actividades de control son responsabilidad del responsable de proyecto, mientras que las evaluaciones son realizadas por un individuo o un grupo que no trabaja directamente en el proyecto (a fin de mantener la objetividad).

Estas distinciones prácticas entre evaluación y control sugieren ya una definición no rigurosa: la evaluación es un examen objetivo y periódico para determinar el estado de un proyecto en relación con sus objetivos específicos.

Las evaluaciones se producen durante el proyecto y también al final. Sin duda, el papel básico de la evaluación es diferente en estos dos casos. Realizando una evaluación en medio del proyecto podemos utilizar los resultados para modificar el rumbo del trabajo. De hecho, las consecuencias de la evaluación media suelen ser impresionantes: terminación anticipada, revisión de los objetivos, reestructuración del plan del proyecto. El papel fundamental de la evaluación al final del proyecto es servir como ejercicio para verificar lo aprendido. Aplicando ese conocimiento a otros proyectos, podremos aprovechar lo que hemos aprendido, tanto de nuestros aciertos como de nuestros errores.

06

PASO 6: TERMINAR EL PROYECTO

Todos los proyectos tienen un final. A veces ese final es abrupto y prematuro, como cuando se aborta al poco tiempo de haberlo iniciado. No obstante, es deseable que el proyecto tenga una muerte natural. De todos modos, cuando los proyectos terminan las actividades pueden continuar. La índole de esas tareas depende del carácter del proyecto. Si se usó equipamiento, es preciso tenerlo en cuenta y, si es posible, destinarlo a nuevos usos. A veces, se escriben informes finales y se logra el contacto con los beneficiarios para determinar si están satisfechos con lo logrado. Si bien el mantenimiento tiene una importancia decisiva, no está incluido en el ciclo vital del proyecto. Y hay una buena razón. Como se recordará, los proyectos son tareas que se cumplen dentro de un tiempo finito, tienen un principio y un fin claramente definidos.

03

Diciendo y haciendo: la planificación

Un plan de proyecto es básicamente un mapa de ruta que nos informa cómo trasladarnos desde A hasta B. Por lo general, se considera que el plan es el punto de partida de un proyecto: un comienzo, una guía para los desarrollos futuros. No obstante, es importante reconocer que es resultado de un gran esfuerzo, surge gradualmente a medida que se definen las necesidades, se especifican los requerimientos, se hacen predicciones acerca del futuro y se estiman los recursos disponibles. Sólo después de que éstas y otras cuestiones han sido meditadas, comprendidas y clarificadas se puede trazar finalmente un plan que sirva como hoja de ruta. Por lo general, los planes son tridimensionales: se concentran en el tiempo, el dinero y los recursos humanos y materiales.

La dimensión del dinero se maneja por medio de presupuestos que muestran cómo se distribuirán los fondos de nuestro proyecto. La necesidad de elaborar presupuestos es una realidad universal en las organizaciones las cuales se esfuerzan especialmente por confeccionar buenos presupuestos. Si bien hay principios universales que sustentan la buena práctica de la elaboración de presupuestos, la manera específica de formularlos varía considerablemente de una organización a otra. La confección de un presupuesto es algo muy subjetiva, que refleja la filosofía, las actitudes y las estructuras de la organización.

La dimensión de los recursos humanos y materiales se ocupa de asignar de la mejor manera los recursos limitados en un proyecto. Existen muchas herramientas para realizar la asignación de recursos, entre ellos se destacan los gráficos de Gantt de recursos, las hojas de cálculo de recursos, las matrices de recursos y los gráficos de cantidad de recursos.



¿Cuánto se debe planificar y controlar?

Cuando una persona se dispone a planificar o diseñar la metodología de control de un proyecto, tarde o temprano debe formularse la siguiente pregunta: “¿cuánto debemos planificar y controlar?”. No hay una respuesta única para esta pregunta. A primera vista, parecería que simplemente se debe planificar mucho, a fin de minimizar la incertidumbre del proyecto y controlarlo totalmente.

Gran parte del trabajo de planificación consiste en determinar la relación de las diferentes tareas entre sí y luego programar esas tareas a fin de que el proyecto pueda ser realizado de manera eficiente y lógica. Existen dos instrumentos de trabajo que satisfacen prácticamente todas las necesidades para programar cualquier proyecto, desde el más simple hasta el más complejo: el diagrama de Gantt y la red de planificación.

1

Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt permite ver fácilmente cuándo deben empezar y cuándo deben terminar las tareas. Las tareas se enumeran en eje vertical, mientras que el tiempo se mide a lo largo del eje horizontal.

Los diagramas de Gantt se usan mucho para la planificación y el control de los organigramas en proyecto. Su popularidad reside en su simplicidad. Es fácil construirlos y es fácil comprenderlos. No hace falta ningún entrenamiento especial para aprender a usarlos ni tampoco se requiere un equipamiento complejo para construirlos: sólo una hoja de papel para diagramas, un lápiz y una regla. Estos diagramas son especialmente útiles para examinar la variación del organigrama ya que transmiten dramáticamente todo deslizamiento del proyecto.

2

Red de Planificación

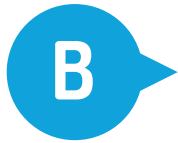
La principal desventaja de los diagramas de Gantt es que, si bien representan las fechas de iniciación y de terminación de las tareas, no muestran las consecuencias generales de las modificaciones del organigrama en cada tarea específica. Es decir, el diagrama de Gantt contempla las tareas como si fueran actividades independientes y no tiene en cuenta que están interrelacionadas. Para suplir dicha falencia, la Red de Planificación muestra las consecuencias que tiene sobre el organigrama general del proyecto la modificación de las fechas de iniciación y de terminación.

El primer paso para construir una red PERT/CMP consiste en crear una estructura de análisis para el proyecto, es decir plasmar en una tabla las diferentes actividades a realizarse y su duración. El paso siguiente es crear una suerte de diagrama de flujo específico a partir de la información contenida en la tabla. *Lo que hacen las redes de planificación es incorporar la información de planificación a un diagrama de flujo básico.* Para confeccionar la red, se colocan las tareas enumeradas en la tabla dentro de casillas y las mismas son organizadas según la secuencia en que deben ocurrir, y su relación mutua es mostrada con líneas. Además, en el borde superior de cada una de las casillas el tiempo que requiere la actividad es consignado.

El camino crítico

Hay un concepto de la mayor importancia para poder comprender lo que es una red de planificación: el concepto de camino crítico. *El camino crítico es la vía que requiere más tiempo para ser recorrida* (Montoya Molina, 2004).

Como el camino crítico es siempre el más largo, no tiene retraso alguno. De hecho, si se produce un deslizamiento del organigrama a lo largo del camino crítico, ese deslizamiento se reflejará en el proyecto en general. Así, si para ser completada una tarea en el camino crítico requiere tres minutos más de lo que se previó, el organigrama general del proyecto se atrasará tres minutos. Es esta característica del camino crítico (su inflexibilidad con respecto al deslizamiento del organigrama) la que le ha dado el nombre. Como las actividades que no se inscriben en el camino crítico permiten cierto retraso, pueden tolerar cierto retraso del organigrama. Como las tareas no críticas admiten cierto retraso, existe alguna flexibilidad para la planificación de su iniciación.



¿Cuánto debemos gastar?

Una de las responsabilidades más importantes del jefe de proyecto es elaborar un presupuesto. Por lo general, el éxito o el fracaso del responsable del proyecto se medirá por el hecho de que su trabajo se desarrolle dentro de los límites del presupuesto o lo supere.

Excederse del presupuesto puede tener graves consecuencias para el responsable del proyecto y para la organización dentro de la cual trabaja. Pensemos en un proyecto financiado por medio de un contrato: un exceso de gastos puede llevar a litigios, multas y pérdidas económicas para la organización que lo realiza.

Por lo general, el presupuesto de un proyecto se compone de cuatro elementos: costos directos de mano de obra, gastos generales, prestaciones suplementarias y costos auxiliares.

Los costos directos de mano de obra se determinan multiplicando los salarios de los colaboradores del proyecto (calculados por hora o por mes) por la cantidad de tiempo que se espera dedique al proyecto o por las tareas a realizar.

Los gastos generales son los gastos típicos que se hacen para mantener el lugar de trabajo en el que se desempeñan los trabajadores. Se incluyen: gastos de las instalaciones de oficina, la energía eléctrica, el alquiler, etc. Se debe señalar que lo que se considera un gasto general en una organización, suele ser considerado de otro modo en otra. En una organización que no utiliza servicios de secretaría, por ejemplo, puede suceder que ese gasto se incluya como un gasto directo de mano de obra, o como una prestación suplementaria. Los gastos generales son relativamente fijos en comparación con los costos directos de mano de obra. Por ejemplo, si en el largo plazo los costos de mano de obra se incrementan un 50 por ciento probablemente los costos generales tenderán a incrementarse también un 50 por ciento.

Las prestaciones suplementarias son beneficios fuera de salario que la organización otorga a sus colaboradores. Esos beneficios incluyen por ejemplo, cursos, capacitaciones, premios e incentivos, etc.

Los gastos auxiliares son gastos específicos del proyecto que la organización no hace regularmente. Son típicos de esta categoría los siguientes gastos: gastos de viaje del proyecto, adquisiciones de equipamiento especial y material, honorarios de consultoría y costos de reproducción e información.



En muchos proyectos, si conocemos los costos de la mano de obra, podemos hacer buenas estimaciones de los costos totales. Para los proyectos de la era de la información, en los que los salarios de los trabajadores del conocimiento suelen ser el componente más importante del presupuesto, la estimación del mismo está íntimamente vinculada con la estimación de la cantidad de mano de obra que se necesita para realizar las tareas. Los gastos generales y las prestaciones suplementarias están vinculados con los costos directos de mano de obra. Si conocemos también cuáles serán los costos auxiliares, tendremos una buena estimación del costo total del proyecto.

Control del presupuesto

Como ya se mencionó, es frecuente que el equipo del proyecto descubra que se están produciendo variaciones, es decir, desviaciones respecto del plan original. Lo importante no es si existe una variación, sino qué dimensiones tiene.

En la planificación de proyectos es práctica común crear un diagrama de gastos acumulados. *A ese diagrama se le llama curva de costos.* Las curvas de costos para los gastos planificados y los gastos reales se crean sumando los gastos de cada mes al informe previo de los gastos de período. Las curvas de costos acumulados son útiles para controlar las variaciones de los costos a primera vista. La diferencia de altura entre la curva para los gastos planificados y la curva para los gastos reales representa el valor monetario de la varianza en un momento dado. Idealmente la curva para los gastos reales tiene un aspecto muy similar al de la curva para los gastos planificados.

04

¿Quién hace qué? El rol del responsable del proyecto

El rol del responsable de proyectos es de gran compromiso, siendo el encargado de dirigir y supervisar el proyecto de principio a fin. Algunas de sus principales tareas serán:

1

Definir el proyecto:

debe definir el alcance del proyecto, estableciendo sus límites. En otras palabras, se aclara qué forma parte del proyecto, y qué queda por fuera. Esto es fundamental para prevenir un crecimiento indeseado del proyecto a medida que se progresa. Es tarea del responsable del proyecto dejar diferenciado claramente aquellos elementos y resultados que son absolutamente necesarios de aquellos que son deseables.

2

Planificar el proyecto:

planificar el proyecto implica proponer la solución a desarrollar, en base a los objetivos y resultados necesarios, y establecer cómo la desarrollará. Los puntos relevantes a dejar en claro por parte del responsable del proyecto son: establecer la estrategia del proyecto, determinar los recursos (qué se necesita y con qué se cuenta), controlar las finanzas (cuánto costará y de dónde se obtiene el dinero) y considerar la duración del proyecto (de cuánto tiempo se dispone).

3

Ensamblar el equipo de trabajo:

identificar y ubicar a aquellas personas mejor calificadas para las distintas tareas involucradas. En ocasiones, se hace necesario reforzar el equipo con personas de afuera, en cuyo caso hay que hacer el reclutamiento.

4

Obtener los recursos:

es responsabilidad del gerente de proyectos asegurar los recursos (dinero, equipos, personal de apoyo, espacio físico, etc.) que le permita al equipo funcionar en forma efectiva.

5

Definir las operaciones:

incluye determinar las herramientas a utilizar (por ejemplo, software de manejo de proyectos, diagramas, agendas, etc.), definir los canales de comunicación, establecer la logística, dejar en claro los procedimientos de los procesos, etc.

6

Controlar el proyecto:

asegurar que las metas se vayan logrando y que el proyecto siga el curso planificado. En el transcurso surgirán cambios e imprevistos que deberá controlar y gestionar. Es labor del responsable mantener la flexibilidad que le permita adaptarse, corregir y/o ajustar, sin poner en peligro los resultados.

Muchos proyectos no llegan a un final feliz. Como responsable o gerente de proyecto, debe prestar particular atención a las principales razones de fracaso:

- Cambios en el alcance o definición del proyecto.
- Falta de comunicación entre los miembros del equipo, y entre ellos y el resto de la organización.
- Objetivos mal definidos.
- Para lograr una exitosa gestión del proyecto, es importante que su responsable tenga o desarrolle ciertas capacidades que son críticas para tal fin.

Un idóneo responsable de proyecto, debe:

- Ir de lo general (estratégico) a lo particular (operacional), es decir poder comenzar analizando el panorama general, la situación actual y terminar trabajando con un proyecto particular.
- Permitir el establecimiento de las medidas de éxitos particulares para cada organización.
- Gestionar los recursos de la organización de una manera integral.
- Proveer información financiera que permita evaluar el flujo de caja de los proyectos.
- Permitir la colaboración entre los participantes del proyecto.
- Proveer información clara y orientada a los diferentes miembros de su equipo.

Es importante destacar que no todos cuentan con dichas capacidades en el comienzo del proyecto, por lo que es fundamental que quien asuma este rol sea una persona proactiva y con mucha curiosidad para vivir la experiencia como una de aprendizaje.

05

Consejos prácticos a la hora de la acción

✓ TIP 1: Planificar con intenciones de éxito

El éxito debe ser planificado. El punto de partida de dicha planificación es la misión ya que ella define qué se entiende por resultados en una entidad determinada. Es importante saber que una de las principales actividades del responsable del proyecto es poner de acuerdo a todos los grupos de interesados, o stakeholders, sobre cuáles son las metas a largo plazo del proyecto. La planificación en torno al largo plazo es el único modo de integrar todos estos intereses grupales. Si la atención, en cambio, se centra en el corto plazo, todos los grupos saltarán en posiciones distintas y disímiles, haciendo difícil el consenso a la hora de trabajar.

✓ TIP 2: Tomar decisiones eficazmente

Los responsables de proyectos, por lo general, comenten el error de dedicar poco tiempo a tomar decisiones importantes y mucho más a reuniones, entrevistas o los esfuerzos por obtener algún tipo de información u otras actividades. Sin embargo, todo se fusiona en la decisión, es el punto de conjunción o interrupción de la organización. La mayoría de las demás tareas que cumplen los dirigentes de las organizaciones podrían delegarse a otras personas, sin embargo la toma de decisiones no.

Los decisores menos eficaces son los que toman decisiones constantemente. Los eficaces toman muy pocas y se concentran en las importantes. La moraleja: no decidir sobre cuestiones triviales. Las verdaderas decisiones son aquellas que requieren mucho tiempo y reflexión. Las decisiones importantes son las arriesgadas y deben incitar polémicas y debate. Para hacer un debate fructífero y productivo, es imprescindible entender cuál es el verdadero tema en discusión; no es recomendable preguntar quién tiene razón, ni siquiera cuál es la opinión correcta. Hay que ver el disenso como un medio de crear comprensión y respeto mutuo, así crecerá la unidad y el compromiso entre los miembros del equipo de trabajo.

✓ TIP 3: De la decisión a la acción

Una decisión es un compromiso de acción. Sin embargo, demasiadas decisiones quedan en buenas intenciones, como no nombrar un ejecutor de la decisión. Hasta que cada decisión no tenga un responsable de su ejecución, no se ha decidido nada. Las decisiones no se cumplen solas sino por intermedio de personas y hay que considerar a fondo quién hace cada cosa. Además, hay que comunicar esas responsabilidades claramente; se debería preguntar: ¿en qué forma comunico la decisión a la persona encargada de ejecutarla, de modo de hacerlo efectivamente?, ¿qué capacitación necesita cada una?, ¿qué herramientas son necesarias? Se trata de traducir una decisión al lenguaje de quienes harán el trabajo y también, de comprometer los recursos actuales por las incertidumbres del futuro. Tomar una decisión correctamente implica pensar y elaborar alternativas por adelantado de manera tal que se tenga a qué recurrir si el asunto va mal, y por otro lado incorporar la responsabilidad de actuar y resolver en el momento para luego discutir quién se equivocó y en qué como proceso de aprendizaje.



✓ TIP 4: No subestimar el proyecto

No se trata de un proyecto más. Es una iniciativa compleja ya que afectará de manera directa la forma en que todos los integrantes de una organización desarrollan su tarea diaria. En lo posible, es preferible contar con un equipo de expertos para colaborar intensamente en el proyecto.

✓ TIP 5: Ser flexible a introducir modificaciones sobre la marcha

Una regla básica de la gestión de proyectos es: a mayor incertidumbre, mayor flexibilidad. En un proyecto con bajo grado de incertidumbre, por ejemplo, construir una obra civil simple, es posible planificarla con alto nivel de detalle y ser poco flexible a aceptar cambios en cuanto a sus plazos, costos, etc., siempre que se mantenga el alcance originalmente definido. En el otro extremo, existen proyectos que presentan un alto grado de incertidumbre, como los proyectos sociales. Para éstos, es conveniente ser flexibles y poder introducir cambios sobre la marcha. El responsable del proyecto es una cuestión clave para este punto, debe ser un profesional dedicado, capaz de atender tempranamente desvíos y proponer alternativas.

✓ TIP 6: Antes de empezar, buscar experiencias

Si es la primera vez que el responsable del proyecto va a llevar adelante uno, el foco no debe ser todavía el contenido técnico del proyecto, para llamarlo de alguna manera, sino obtener experiencias de cómo lo hicieron otros y cuáles fueron las lecciones aprendidas, esto es, si tuvieran que hacer el proyecto nuevamente cómo lo harían. El responsable del proyecto puede recurrir a su red de colegas o líderes sociales que trabajan en otras organizaciones que hayan tenido que llevar adelante proyectos similares. Reuniones, visitas, presentaciones serán un buen camino para ir obteniendo esa información. Y en último término, puede considerarse programar una reunión con algún consultor conocido, que frente a la posibilidad potencial de poder colaborar en el proyecto va a compartir con usted aspectos que le serán de mucha utilidad para el armado del proyecto.

✓ TIP 7: Recordar la palabra clave del Responsable de Proyectos: ANTICIPACION

Anticipar implica desarrollar propuestas previamente meditadas para consensuarlas con los distintos actores y lograr que las distintas decisiones marchen en la dirección deseada.

Una actitud de anticipación contribuye a la productividad del proyecto en general. Si bien los debates de los equipos enriquecen la calidad de los productos o hitos intermedios del proyecto, los mismos se pueden dar sobre la base de una elaboración previa que luego obtenga el respectivo consenso y se ejecute. El objetivo de esto es que los distintos equipos y en el inicio de cada una de las etapas, no queden enredados en situaciones de deliberación prolongada que demoren la ejecución de sus actividades.

Además, una actitud de anticipación contribuye a reducir conflictos organizacionales que pueden impactar negativamente al proyecto. El responsable del proyecto que conoce el ambiente organizativo y tiene la visión completa del mismo es consciente de los conflictos que el proyecto puede generar y en consecuencia deberá operar sobre dichos aspectos fortaleciendo relaciones e influyendo en la creación de escenarios que eviten el conflicto. Si identifica con tiempo los potenciales con-

flictos de interés, estará en condiciones de lanzar anticipadamente sesiones y reuniones que permitan un acuerdo evitando impactos y demoras en el camino crítico del proyecto. Como se dijo al principio, cada uno de éstos “tips” deben adaptarse a las características propias de cada proyecto. Sin embargo, según la problemática que trate, pueden identificarse claves a tener en cuenta para su éxito. La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) realiza desde 2004 un concurso para identificar, analizar y difundir ampliamente iniciativas novedosas de la región que aporten en el avance de las Metas de Desarrollo del Milenio. Con dicho banco de experiencias elaboraron una serie de recomendaciones para proyectos en tres áreas temáticas particulares (CEPAL, 2010). A continuación, se resumirán alguna de dichas claves:

1

PROYECTOS DE JUVENTUD EN RIESGO

El objetivo principal de estos proyectos, es atender a los jóvenes en situación de alta vulnerabilidad. Estos proyectos se originan en situaciones muy críticas y el fracaso de los mismos puede medirse en muertes de vidas jóvenes, vidas de jóvenes en cárceles, drogas, etc. Una vez iniciado el trabajo, la principal dificultad es la exclusión de los jóvenes, esto implica que los proyectos deban superar obstáculos para propiciar la reinserción de los jóvenes a la vida cotidiana, sea el ámbito educativo, laboral o familiar.



VENCER LA HOSTILIDAD

Una dificultad de estos programas es que son vistos como una amenaza para el statu quo. Los jóvenes que se integran abandonan el medio en que se desenvolvían por lo que son vistos como una amenaza por sus antiguos grupos de organizaciones ilegales. Para cambiar esto, un hecho importante es el apoyo de las instituciones públicas y privadas, así como la cooperación internacional, haciendo sostenible y replicable estas iniciativas. *Para conseguir estos fondos, el grado de impacto que pueda llegar a alcanzar esta iniciativa y su difusión es un factor principal.*



REGENERAR LA SUBJETIVIDAD

Si hay algo necesario para garantizar la sostenibilidad de un proyecto dedicado a jóvenes es la prevención. *La prevención debe ser la prioridad por razones económicas, pero sobre todo por cuestiones éticas.* Implica un conjunto de acciones que faciliten a los jóvenes la construcción de una vida independiente. En ello la educación es el motor del cambio, además de entregar herramientas que le permitan al joven presentarse frente a los demás de manera digna. Lo indispensable para esto, no es lo económico sino el acompañamiento y el bienestar subjetivo para la reincorporación a la comunidad, se trata principalmente de cambiar expectativas de vida. Por eso, otros de los obstáculos que se enfrentan son de tipo subjetivo: miedo y desconfianza en sí mismos. Para superarlo, se hace necesaria una estrategia de acompañamiento orientada a la redefinición del proyecto de vida de estos jóvenes. El acompañamiento es principalmente psicológico pero también integral de las necesidades básicas de esta población, tales como son la educación, salud, recreación y empleo. Así, se exige un trabajo interdisciplinario, de constante investigación y experimentación por quienes colaboran en la organización.

2

PROYECTOS DE AFIRMACIÓN DE DERECHOS

Dichos proyectos tienen como objetivo principal afirmar los derechos fundamentales de las personas y ampliar los ya conquistados. La principal dificultad con la que se encuentran se relaciona con el Estado y sus instituciones públicas. En muchos casos, existe todavía desconocimiento y negligencia con respecto a los peores problemas de la población, además de falta de sensibilidad y experiencia por parte de los funcionarios públicos que se resisten al cambio, en particular en lo que se refiere a inclusión y participación de las comunidades y las organizaciones civiles en la solución de sus propios problemas. Por otra parte, este tipo de iniciativas, también se enfrentan a dificultades vinculadas con factores subjetivos, como la personalidad resistencia de las familias, etc.

La exclusión es producto de la falta de oportunidades y se refuerza con la ausencia de políticas públicas que ofrezcan estímulo y espacios de participación a las personas. Por lo general, la mejor respuesta es la que considera la mayor cantidad de factores que limitan la afirmación de un derecho. Tal respuesta involucra componentes sociológicos, como la organización; psicológicos, como la gestión de grupo y económicos, como los que corresponden a la administración de cada proyecto.



SUPERAR LA FALTA DE ACCIÓN

El principal desafío con que estos proyectos se enfrentan es conseguir que las poblaciones que padecen la violación de algún derecho se transformen en ciudadanos del mismo. Esto requiere un cambio radical del vínculo de éstas personas con la institucionalidad pública y la comunidad. El disfrute del derecho dependerá, en última instancia, de que una institución pública o alguna persona tome cartas en el asunto y asuma su responsabilidad. No obstante, requiere de una actitud renovada de la persona quien debe tomar conciencia de que no se trata de un privilegio, sino de un derecho irrenunciable y que está en sus manos exigirlo. El principal aprendizaje es romper con la exclusión, superar el espíritu de confrontación e integrar a todos los grupos, instituciones y personas en la lucha por la afirmación de un derecho determinado en el marco de la ley. Un segundo aprendizaje, tiene que ver con el proceso de superación del miedo y la falta de acción. A través del trabajo entre pares y con el apoyo de sus familias se incentiva a la acción. Un último aprendizaje tiene que ver con la importancia de adaptar las soluciones a las necesidades de los diferentes grupos de beneficiarios de manera que se brinde atención integral a sus necesidades laborales, sociales y psicológicas, entre otras.



PROMOVER ALIANZAS

El principal factor de éxito hace referencia al Estado, cuyo apoyo es fundamental para la construcción de una ciudadanía de derechos y para la multiplicación de innovaciones. Cuando el Estado apoya este tipo de reclamos, el impacto y replicabilidad es mucho mayor. La capacidad de promover alianzas e incidir sobre las políticas públicas se relaciona con una amplia participación de la comunidad y de los actores comunitarios, lo cual ha sido un elemento determinante en el éxito de este tipo de proyectos. Se trata de una relación horizontal con los beneficiarios y con los actores de la comunidad. Se utilizan técnicas que promuevan la participación y se intenta que los materiales utilizados incorporen el conocimiento local o se adapten a los usuarios. Escuchar al otro y adaptar el proyecto a sus necesidades para ganar aliados sería la clave.

3

PROYECTOS DE REDUCCIÓN DE POBREZA

Estos proyectos tienen como principal objetivo organizar, promover o aumentar la generación de ingresos de sus beneficiarios, quienes generalmente también constituyen sus principales actores. Para lograr el éxito en este tipo de proyectos se requiere que la respuesta sea integral: es decir, el proyecto debe responder a los distintos factores implicados y debe contemplar sinergias como las que puede haber entre el conocimiento local y el técnico, entre diversas disciplinas y ciencias, entre factores objetivos y subjetivos, y entre tecnologías duras, como herramientas, y blandas, como las organizativas y de gestión grupal.



RENOVAR ASOCIATIVIDAD

Trabajar juntos es mucho mejor que trabajar por cuenta de cada uno, pero asociarse con otros implica dificultades y retos para avanzar en superar un obstáculo particular. La buena comunicación y organizar las actividades correctamente es requisito indispensable. Además se enfatiza en reforzar la autonomía en las decisiones, tener buena gestión, fomentar una amplia comunicación, incentivar la participación activa, empoderar a los colaboradores y participantes del proyecto, brindar transparencia y claridad en la visión y misión. El trabajo en red es una tendencia y factor clave a la hora de gestionar este tipo de emprendimientos; las alianzas o acuerdos pueden ser entre múltiples actores y agentes sociales, relacionados con variadas actividades.



LA CONQUISTA DEL MERCADO Y LOS INCENTIVOS

En muchos de estos proyectos el acceso al mercado, incluido la información, el transporte y el contrato de venta, es un camino lleno de dificultades y de malas experiencias. Por lo tanto, se pone énfasis en la búsqueda de información oportuna y veraz, así como la capacidad de competir con calidad. Las claves de esto son la capacidad de gestión de excelencia y la adecuada política de incentivos. La primera es crucial ya que la capacidad de supervivencia depende de la capacidad de competir en el mercado, lo cual impone fuertes restricciones en relación al uso de recursos. La disciplina en el trabajo, la austeridad y la excelencia en los procesos de producción, la gestión de insumos y productos y sistemas de información pueden hacer la diferencia entre un fracaso y un éxito. La innovación en este tipo de proyecto está fuertemente atada al desarrollo del producto y en los procesos de producción. Los incentivos individuales juegan un papel central en la sustentabilidad de estos proyectos. La principal motivación es, justamente, aumentar los ingresos y por ello la forma en que se diseña el sistema de incentivos es fundamental para la orientación que siga el desarrollo del proyecto. También es posible que los incentivos simbólicos jueguen un rol importante.

06

Algunas historias que nos ayudan

1

RESPONDE: La selección de un proyecto

En el año 1998 la geógrafa Marcela Benítez se preguntaba cómo hacer para paliar el dramático problema de la desaparición progresiva de pueblos rurales en la Argentina y así creó la ONG “RESPONDE” en el año 2000. Propone a esos pequeños pueblos la posibilidad de resistirse a la decadencia y de mirar hacia el futuro poniendo en marcha un proyecto de desarrollo económico sostenible propio y adaptado en cada caso a la propia realidad. En Argentina, como en el resto del mundo, la migración de las zonas rurales hacia las ciudades es un fenómeno masivo. Su trabajo, fue reconocido por la Fundación Schwab con el premio a la emprendedora social más creativa de Argentina.

Pero el comienzo fue difícil, contando solo con un automóvil y un grupo de 5 personas que realizaban el diagnóstico de los pueblos para luego elaborar un plan de acción. En esta etapa, carecían de planificación como organización y no tenían los procesos claramente establecidos. A pesar de ello, pudieron continuar con su acción. La consecuencia de no planificar fue que muchas de las iniciativas no tuvieron resultados positivos o los esperados. Su principal lección aprendida fue la necesidad de cambiar el modo de gestión de RESPONDE, especialmente a la hora de seleccionar la población con la que iban a llevar adelante su proyecto.

Su principal aprendizaje fue que *el mejor proyecto es el posible*. ¿Qué implica esto? Que los recursos son limitados y las necesidades son muchas, por lo que hay que focalizar esfuerzos y tiempo para lograr algún tipo de resultado concreto en un plazo establecido. Implica una economía “de hormiga”, haciendo rendir al máximo cada recurso que se posee y así alcanzar el éxito.

Además, a la hora de seleccionar con qué población van a trabajar, RESPONDE ilustra que es importante tener en claro una serie de requisitos que se deben cumplir antes de comenzar un proyecto para que el mismo se desarrolle de la mejor manera. En el caso de RESPONDE ONG, antes de dar sí afirmativo a una población, evalúan la participación ciudadana en las actividades, la factibilidad de lo que se quiere emprender y las motivaciones que llevan a emprender dicho proyecto. Si tales requisitos no se cumplen a priori, el proyecto no continúa.

RESPONDE es un ejemplo sobre la selección y el análisis previo del contexto en el cual se va a trabajar. Si el análisis no es realizado correctamente, el desempeño del proyecto se verá afectado.

2

LA USINA: Lo importante del control

LA USINA es una asociación civil sin fines de lucro que nació en el año 2002 en Argentina, provincia de Buenos Aires, gracias a un grupo de ciudadanos comprometidos en concientizar a la comunidad sobre la visibilidad de las personas con discapacidad, intentando modificar la mirada que devalúa la diferencia. Su fundadora y actual Directora General, Bea Pellizzari, quien sobrevivió a un accidente de tránsito grave hace dos décadas tuvo la oportunidad de rehabilitarse y construir su familia. Convencida de que muchas personas que atraviesan situaciones límites no tienen las mismas oportunidades decidió estudiar y especializarse en discapacidad y en gestión de organizaciones sociales. Hace 13 años que dedica sus días a promover calidad de vida y participación ciudadana de las personas con discapacidad.

El punto de vista desde el cual LA USINA basa su trabajo es completamente innovador y comprende un desafío mucho mayor: busca la creación de una conciencia colectiva y un cambio de conductas personales que permita el pleno desarrollo de todas las personas desde sus riquezas individuales. Es en este contexto en el que Bea convocó a un grupo de personas de diversas formaciones y con distintas historias personales pero que, sin embargo, compartían las mismas inquietudes, y así juntos definieron la visión de vivir en una comunidad en la que las personas con discapacidad ejerzan su condición de seres humanos, siendo valorados y respetados desde su diversidad. La misión en ese momento, fue la de promover un mayor grado de calidad de vida, autonomía y participación de las personas con discapacidad, para construir una sociedad entre todos y para todos.

Mucho del éxito de LA USINA está asociado a la planificación y el desarrollo de su plan estratégico de negocios. Durante un año entero y con el apoyo de una consultora internacional, Bea pudo delimitar, pulir y afinar la planificación para su fundación. Si bien el objetivo de LA USINA es social porque implica la inclusión de personas con discapacidad, el emprendimiento debe ser sustentable a lo largo del tiempo y para ello debe contar con recursos propios. Sin embargo, lo más fructífero para el aprendizaje organizacional es que al menos una vez al año el plan es revisado para adaptarlo, si fuera necesario, a la realidad en la que vive. Así, llevan un registro de *lecciones aprendidas* que implican puntos a mejorar, trabajar o re-pensar para perfeccionar su modo de gestión de proyectos y actividades.

Lo que LA USINA nos ilustra es que es necesario pensar y delimitar muy bien el plan estratégico general, tomando el tiempo que se requiera, pero tener en mente que no tiene un punto final, sino que es perfectible. Siempre hay aspectos a mejorar y lecciones que aprender, y no hay que tener miedo a evaluar y hacer críticas constructivas al mismo luego de que las actividades comenzaron, registrando cada uno de esos aprendizajes de manera sistemática.

3

ILAB- INSTEED: Obtener fondos para realizar las actividades

En la actualidad la importancia del avance en el desarrollo de tecnologías IT es indiscutible. Sin embargo, muchas veces quedan circunscriptas a determinados ámbitos y no siempre se tiene la oportunidad de utilizarlas con fines sociales. ILAB AMERICA LATINA rompe con este paradigma, poniendo el pensamiento tecnológico al servicio del trabajo social. Así es que con la misión de contribuir al mejoramiento global de la salud, el acceso a los derechos individuales y el desarrollo social, en el año 2011 se instala en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, dirigida por Nicolás Di Tada la sede de ILAB LatinAmerica en alianza estratégica con Mannas Technology.

El principal objetivo de su actividad es desarrollar y proveer herramientas tecnológicas innovadoras que permitan que ONGs, gobiernos, emprendedores sociales y demás organismos de cooperación mejoren su desempeño en sus respectivas áreas de trabajo, optimizando sus capacidades en materia de salud, desarrollo, emergencias y libertades individuales. En la mayoría de los proyectos, simplemente se trata de hacer “mucho con poco”, es decir corporizar las ideas brillantes en dispositivos sumamente sencillos que prescinden por completo de cualquier tipo de sofisticación o interfaz tecnológica, pero que su uso puede ser masivo y su utilidad enorme.

Como ejemplo de esto, entre varios proyectos ya desarrollados, encontramos el *PROYECTO BABY MONITOR*, que a través de tecnología celular móvil, facilita el diagnóstico médico de las madres directamente durante el período crítico antes y después del parto. Otro proyecto es la *REPORTING WHEEL*, que fue diseñada para ayudar a los trabajadores comunitarios de la salud de regiones remotas y de bajos recursos a gestionar eficientemente los datos que reciben de los distintos beneficiarios a través de mensajes de texto que circulan por las redes de telefonía móvil.

Su mayor desafío es conseguir financiamiento. Para ello, la sustentabilidad y planificación de los proyectos son esenciales. Para superar este desafío crearon dentro de la organización un grupo especializado en dicha actividad. La principal tarea que tiene es mantener un flujo constante de negocios sustentables a través de un proceso de fundraising/grants. El mundo social no dista mucho del mundo comercial, sobre todo a la hora de generar sus propios fondos, por lo que es muy importante aprender a planear y controlar el crecimiento del proyecto, es decir, no crecer demasiado de golpe sin tener certeza de poder sostener el ritmo.

Lo que ILAB AMERICA LATINA ejemplifica es la correcta asignación de recursos, en este caso surge desde su equipo de trabajo, para superar un desafío estructural: la obtención de fondos. Focalizar recursos, planificar el crecimiento y tener un equipo especializado en dicha tarea hacen que esta iniciativa continúe creando nuevas tecnologías y productos digitales al servicio de problemas humanitarios y sociales.

BIBLIOGRAFÍA

EJE 1: GESTION DE PROYECTOS:

- Drucker, Peter “Dirección de Instituciones sin fines de lucro” Ed El Ateneo, Buenos Aires, 2001
- Herrera, Adolfo Rodriguez; Ugarte Alvarado, Hernán “Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe” CEPAL, 2008
- Velez Lodoño Natalia, “Formulación de Proyectos: Enfoques, Procesos y Prácticas”, Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo, Colombia, 2009. Disponible online http://www.centroseda.org/prueba/index.php?option=com_content&view=article&id=19:formacion-de-proyectos-enfoques-procesos-y-herramientas&catid=26:manuales&Itemid=19
- Japiro, Janer, “Elaboración de un Presupuesto” CIVICUS. Disponible online: <http://www.civicus.org/new/media/Elaboracion%20de%20un%20propuesto%20Part%201.pdf>



EQUIPO DE TRABAJO

DIRECTOR

- Matías Bianchi

EDITORES

- Maribel Amanda Dalio
- Ezequiel Giletta

EQUIPO DE TRABAJO PARA HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE PROYECTO

- Karina Cáceres
- Cristina Viviana Loma Aragonés

EQUIPO DE TRABAJO PARA HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE TALENTO

- Melisa Gorondy Novak
- Sofía Conrero
- María Soria
- Gabriel Andrés Nuñez

EQUIPO DE TRABAJO PARA HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL

- Consuelo Escribano
- Myron Tom
- Mario Durán Chuquimia

ASUNTOS DEL SUR: Información Institucional

Asuntos del Sur (ADS) es un think-tank independiente, sin fines de lucro dedicado al análisis, debate y realización de propuestas de políticas para América Latina. ADS fue fundado en el año 2007 por un grupo de jóvenes provenientes de 8 países de la región y posee actualmente oficinas en Argentina y Chile. Nuestro objetivo central es construir una plataforma de debate, reflexión y producción de conocimiento de los principales problemas y preocupaciones que aquejan a América Latina. Para ello, ADS procura reunir a especialistas sobre diversas temáticas de toda la región, les propone temas a abordar y convoca a las principales voces a expresar sus puntos de vista.

ADS ha sido reconocido por su presencia en las redes sociales y su equipo es continuamente convocado por reconocidos medios de comunicación de toda la región. En el año 2012 fundaron el Observatorio de Política de Drogas, abrieron el área de Derechos Humanos e implementaron el proyecto Mucho con Poco junto a jóvenes emprendedores de toda la región.

Para llevar adelante Mucho con Poco: Líderes Innovadores en América Latina, ADS cuenta con el apoyo de el National Endowment for Democracy (NED).

Directores Matías Bianchi | Director

Twitter: @MatiasFBianchi

Email: matias.bianchi@asuntosdelsur.org

Eduardo Vergara | Director

Twitter: @EduardoVergaraB

Email: eduardo@asuntosdelsur.org

Consejo Consultivo Alicia Bárcena - Secretaria Ejecutiva de CEPAL.

Marta Lagos - Directora y Fundadora de Latinobarómetro.

Heraldo Muñoz - Sub Secretario General de la ONU y Director del PNUD para América Latina.

Joseph Tulchin - Harvard University.

Javier Santiso - Director del Center for Global Economy and Geopolitics y ex Director del Centro de Desarrollo de la OCDE.



Equipo Mariana Rodríguez-Pareja.
Karina Cáceres.
Melisa Gorondy Novak.
Ezequiel Gilleta.
Maribel Dalio.
Fiorella Wernicke.
Carlos Rojas Huerta.
Ignacio Lara.
Karla Morales.
Ricardo López Valverde.



www.asuntosdelsur.org



www.muchoconpoco.org



[AsuntosDelSur.Latinoamerica](https://www.facebook.com/AsuntosDelSur.Latinoamerica)



[AsuntosDelSur](https://twitter.com/AsuntosDelSur)