



Tema 7: Servicios, proyectos y campañas

- 1.- Introducción.
- 2.- Gestión de proyectos: marco lógico.
- 3.- Identificación.
- 4.- Formulación.
- 5.- Ejecución.
- 6.- Evaluación.
7. Caso Práctico

Bibliografía recomendada:

Edwards, M. and Fowler, A. (2002): *NGO Management*, Earthscan

Espinosa Delgado, Julia y Fernández López, Javier (2005): *Evaluación de proyectos de cooperación internacional*, Cruz Roja Española

Gómez Quintero, Juan David (2007): *Las ONGD aragonesas en Colombia : ejecución y evaluación de los proyectos de desarrollo*, Prensas Universitarias de Zaragoza



1



1. Introducción

• Trabajar por proyectos:

– se caracteriza por la gestión organizada de los recursos en el tiempo y en el espacio.

También se puede entender como un proceso de “racionalización” de esos recursos en función de los límites con arreglo a una meta o fin.

Marco lógico de proyectos: I-F-E-E



2

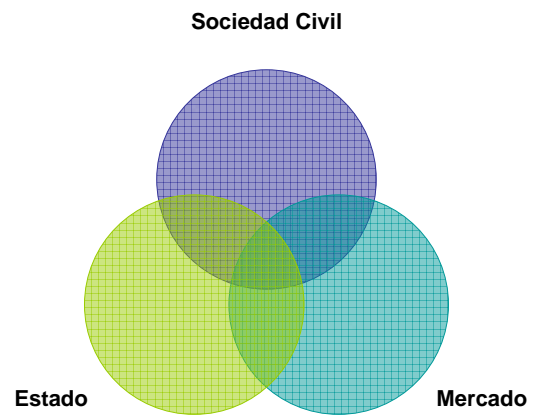


1. Introducción

- “Gestión”, “proyecto”, “social”...

– ¿social?...

- ¿público?
- ¿para pobres?
 - Destinatarios
 - Gestores
 - Promotores
 - Contexto



1. Introducción

- “Gestión”, “proyecto”, “social”...

- Aquellas cuyo espíritu propio les hace **adaptarse** al medio en el que se mueven
- Aquellas que pretenden **salvar y paliar** las circunstancias con las que se encuentran.
- Y las que no ven otra salida más que la **transformación** social.



Sobrevivir
Creecer



1. Introducción

- “Gestión”, “proyecto”, “social”...
- ¿qué se hace(hacen)?
 - producción de bienes y servicios externos
 - producción de bienes y servicios internos-autoayuda
 - presión política y/o concienciación social
 - Captación de fondos y recursos



Importante identificar en su sector de actuación con qué otros actores está interaccionando y qué rol quiere desempeñar.

5



1. Introducción

- “Gestión”, “proyecto”, “social”...
- ¿qué sector de actuación?
- ¿existen otras entidades produciendo los mismos bienes, prestando servicios similares o trabajando por las mismas causas?
- Al menos, tres escenarios:
 - (i). Ser los únicos, (**monopolio**)
 - (ii). Tener que **competir** con otros.
 - (iii). Poder **cooperar** con otros del sector.



6



1. Introducción

- **“Gestión”, “proyecto”, “social”...**

Definición proyecto:

un proyecto es un conjunto de elementos que definen los resultados que se quieren alcanzar, los procedimientos a seguir para conseguirlos, los costes y recursos necesarios así como la planificación del tiempo para su desarrollo.

En el caso más común de arquitectos e ingenieros un proyecto termina siendo una documentación que incluye los dibujos, maquetas, cuentas y descripciones para aclarar lo que será la obra final.



1. Introducción

- **“Gestión”, “proyecto”, “social”...**

¿proyectos sociales?

– el espectro de actividades desarrolladas es diverso y heterogéneo.

- unas organizaciones se han especializado en la gestión de su vida organizativa mediante proyectos
 - varias razones: una, porque es la forma de obtener financiación externa; dos, porque en su ámbito de actuación es una exigencia inevitable; tres, porque se ha creado una dinámica interna que ha introducido este tipo de racionalidad, independiente de las cuestiones externas.
- otras funcionan de manera contraria, sin ni siquiera plantearse su posibilidad





2. Gestión por proyectos: marco lógico

• Marco lógico de proyectos: I-F-E-E

- I = Identificación
- F= Formulación
- E= Ejecución
- E= Evaluación

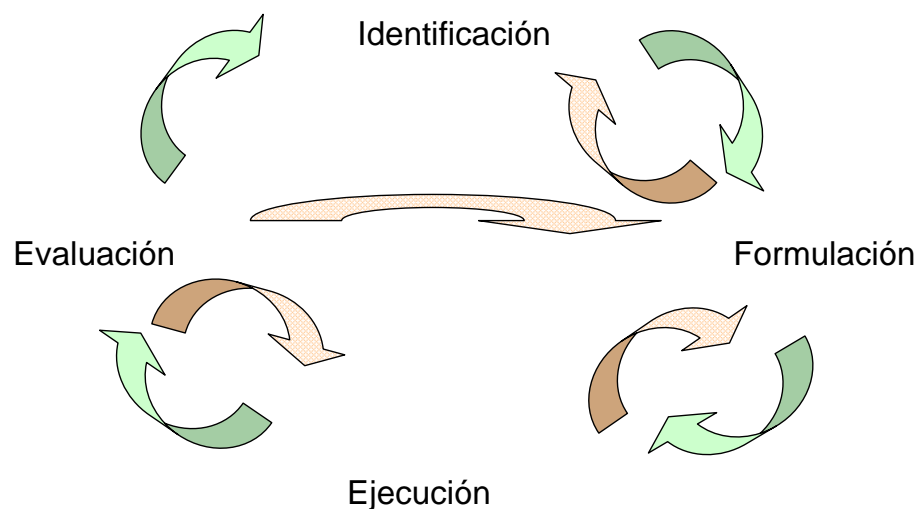
– Recordar... que trabajar por proyectos:

- *se caracteriza por la gestión organizada de los recursos en el tiempo y en el espacio.*
- *También se puede entender como un proceso de “racionalización” de esos recursos en función de los límites con arreglo a una meta o fin.*



2. Gestión por proyectos : marco lógico

Marco lógico de proyectos: I-F-E-E





2. Gestión por proyectos : marco lógico

Fases de un proyecto



11



2. Gestión por proyectos : marco lógico

Identificación	<i>análisis de la situación de partida</i> <i>Definición objetivos operativos</i> <i>Búsqueda información</i>
Formulación	formular objetivos, fijar las tareas, acordar los grados de implicación y asignar las responsabilidades.
Ejecución	(i). la gestión de las actividades y tareas previstas, (ii). el seguimiento periódico de éstas y (iii). el control en la ejecución del presupuesto.
Evaluación	Grado cumplimiento objetivos. Evaluación la relación entre costes y resultados, Evaluación del impacto social, medioambiental, si procede de las actuaciones.



12



3. Identificación

Fase de identificación...

- sentar las **bases** del proceso
- análisis de la **situación de partida**.
- establecer quién o qué **promueve y motiva** la actuación.
 - distinguir si es una respuesta a una **demanda interna** a la organización o si es una **demanda externa**.
- quiénes son los **actores** implicados o partícipes
 - realizar una “mapa” a modo de descripción visual de las relaciones a considerar.



13



3. Identificación

Fase de identificación...

- buscar y compilar toda la **información** disponible.
 - un proceso de investigación...datos secundarios existentes a partir de otras fuentes.
 - exigir la realización de un trabajo de campo donde se producen datos primarios de manera directa.
- **atender** determinadas acciones o problemas
- identificar las **alternativas** percibidas y las **acciones** asociadas.
- se analiza y se toman las **decisiones** en función de las prioridades de la entidad.
- se establece el **primer borrador**.



14



3. Identificación

Fase de identificación...

- etapa de los **fundamentos**, de las **bases** del proyecto.
- Acotar el **campo** y la **demand**a de partida...
- se necesita abordar el tipo de actuaciones:
 - realización de un producto tangible,
 - prestación de un determinado servicio
 - puesta en marcha de una acción o campaña sea de tipo político o social
 - búsqueda de recursos y fondos para el conjunto de la organización



15



3. Identificación

Fase de identificación...

- **Posición** del observador/constructor
- **Actores** del sistema/entorno
- **Fuentes** primarias, fuentes secundarias
- Aproximaciones:
 - **Cualitativa**
 - **Cuantitativa**



16



3. Identificación

Fase de identificación...

- Cuantitativas:
 - Encuestas,
 - Estadísticas y bases de datos
 - ...
- Cualitativas:
 - Grupos de discusión
 - Entrevistas en profundidad
 - Historias de vida



17



4. Formulación

Fase de formulación...

En esta fase se describen y definen las características de las cosas que se pretenden realizar así como las circunstancias —lugares, personas, entidades...— en las que se va a trabajar.



18



4. Formulación

Fase de formulación...

- formular **objetivos**
- fijar las **tareas**
- acordar los **grados de implicación**
- asignar las **responsabilidades**.

- Hay dos situaciones comunes:
 - sólo están implicados sujetos de las organización que promueve el proyecto;
 - además de los integrantes de la entidad se tiene que contar con otros actores externos.



4. Formulación

Fase de formulación...

- Las **responsabilidades** en cada uno de estos pasos tendrán que quedar establecidas con **claridad** en beneficio del resultado final.

- Introducir **mecanismos de control** y supervisión de éstas.
 - *puede traducirse en un repertorio de normas, que en algunos ámbitos de actuación vienen determinados por la legislación vigente.*





4. Formulación

Fase de formulación...

- a los **actores** implicados se les asignan unas tareas y actividades
- se deberán **describir** con precisión y claridad para a evitar confusiones y, también, anticipar soluciones a posibles problemas.
 - es conveniente no “burocratizar” ni esclerotizar de manera inflexible los procedimientos.
- Tan **contraproducente** es el **defecto** como el **exceso** en la planificación y definición de protocolos.



21



4. Formulación

Fase de formulación...

- mecanismos de **retroalimentación**: a medida que se dan los pasos previstos, se incorpora la nueva información.
- en la formulación del proyecto, es importante establecer tiempos y momentos precisos para **evaluar** los pasos dados en la ejecución.
 - Por ejemplo, al formular los costes del proyecto con arreglo a los límites iniciales siempre se introduce una partida destinada a los imprevistos.



22



4. Formulación

Fase de formulación...

- plantear las **actividades**,
- su escalonamiento temporal elaborando un **calendario**.
- La distribución en el tiempo de las actuaciones se suele denominar **cronograma**.
 - Permite visualizar los pasos a dar, las tareas, los resultados y las personas implicadas.
 - Puede incluirse el gasto o los ingresos previstos como otro ítem destacado según evoluciones el desarrollo del proyecto.



23



4. Formulación

Fase de formulación...

- cálculo de los **costes**, de los **recursos** y los **presupuestos** disponibles.
- Cada tarea y actividad tiene que tener una valoración tanto de dinero como de tiempos.
 - Es oportuno proponer en esta fase un **análisis de viabilidad** de lo que se piensa realizar.
 - Las personas que tengan una responsabilidad directa en el desarrollo del proyecto tendrán que estar de acuerdo en este punto.
- concluir con una **revisión** o evaluación del propio diseño del proyecto antes de pasar a la fase siguiente.



24



5. Ejecución

Fase de ejecución...

- es la puesta en práctica de lo planteado en la fase de formulación.
- hay tres tareas que son esenciales
 - (i). la gestión de las actividades y tareas previstas,
 - (ii). el seguimiento periódico de éstas y
 - (iii). el control en la ejecución del presupuesto.



25



5. Ejecución

Fase de ejecución...

- asegurar la **financiación** y lo relativo a los fondos del proyecto.
- **adaptar** los planes preconcebidos a las prácticas sobre el terreno
- **supervisar** las relaciones con otras entidades y personas inmersas en las actividades prediseñadas.



26



5. Ejecución

Fase de ejecución...

1. Estructuras y órganos de dirección y coordinación	<i>*organigramas de funcionamiento</i> <i>-papeles y funciones,</i> <i>-nivel de responsabilidad</i> <i>-límites en la toma de decisiones.</i> <i>-posición que ocupa cada persona,</i> <i>-relaciones de comunicación entre ellas</i>
2. Objetivos específicos de las actividades	<i>- redacción de objetivos orientados a resultados concretos</i>
3. Sistema de información de los indicadores y sus fuentes de verificación	<i>-referencias para garantizar que la ejecución del proyecto</i> <i>-información para corregir los pasos a ejecutar.</i> <i>-especificar medios y fuentes de información para la obtención de información según procedencia de su datos: internas o externas.</i> <i>-prever y cuantificar su coste.</i>



27



5. Ejecución

Fase de ejecución...

4. Desglosar las actividades en tareas singulares	<i>-vinculados a objetivos específicos y generales</i> <i>-divisible en un conjunto de tareas.</i> <i>-con qué tarea se inician</i> <i>-con qué tarea finalizan.</i>
5. Calendario de realización	<i>-progreso de las distintas acciones;</i> <i>-conexión entre sí; "camino crítico"</i> <i>-sucesión de las actividades</i>
6. Recursos humanos.	<i>-asignar personal por tarea/actividad</i> <i>-contemplando tiempos de dedicación</i> <i>-calcular su coste económico.</i>



28



5. Ejecución

Fase de ejecución...

7. Recursos técnicos y materiales.	<i>-relación de materiales necesarios -diferenciar los de uso general respecto de los de utilización específica para una actividad concreta -indicar también el tiempo de uso y el coste</i>
8. Adaptación del presupuesto	<i>-constancia de las cantidades disponibles -desglosadas por partidas presupuestarias, -plazos de libramiento de fondos -disposición operativa. -especificar la fuente de financiación.</i>



29



6. Evaluación

Fase de evaluación...

Tipos de evaluación

1. Previa o ex-ante
2. Intermedia o proceso
3. Final o de resultados
4. De impacto o ex-post

(output, output intermedio, outcome, impacto)



30



6. Evaluación

Fase de evaluación...

Aspectos que se evalúan

1. La eficacia
2. La eficiencia
3. El impacto
4. La pertinencia
5. La viabilidad



6. Evaluación

Fase de evaluación...

Cómo evaluar un proyecto

1. Evaluación interna o externa
2. La participación de los sujetos
3. Elaborar los indicadores
4. Recoger y analizar la información





7. Caso práctico

Los programas de **captación de fondos**

Caso especial, la Gestión de Patrocinios

- **Criterios** para abordar un Patrocinio: contradicciones, conflictos internos, selección de las empresas
- **Agentes** que intervienen en una operación de patrocinio
- **Fases** de una operación de Patrocinio
- El papel de los **medios de comunicación**
- **Estructura** del Proyecto: Introducción - Presentación - Objetivos -Actividades -Sistema de evaluación -Calendario - Recursos Humanos y Materiales - Presupuesto

