

Apéndice

Elaboración de un proyecto

¿Qué entendemos por proyecto?

La elaboración de proyectos surge como consecuencia del deseo de mejorar la realidad en la que vivimos.

Un proyecto es un avance anticipado de las acciones a realizar para conseguir determinados objetivos.

El proyecto es un plan de trabajo que tiene como misión la de prever, orientar y preparar bien el camino de lo que se va a hacer.

En todo proyecto es importante resaltar siempre:

- Una descripción de lo que se quiere conseguir, indicando con precisión la finalidad del mismo.
- Una adaptación del proyecto a las características del entorno y a las personas que lo van a llevar a cabo.
- Datos e informaciones técnicas para el mejor desarrollo del proyecto.
- Recursos mínimos imprescindibles para su aplicación, y una temporalización precisa para su desarrollo.

Los proyectos suelen tener cierta complejidad. El equipo debe tener muy claro cuál va a ser su función, cuáles objetivos se le demandan. Éstos deben ser:

- Motivadores, atractivos, que impliquen un desafío. Sus miembros tan sólo darán lo mejor de sí mismos si el trabajo que se les encomienda lo realizan profesionalmente. No tiene sentido conformar un equipo de trabajo con gente preparada para después no darle contenido o asignarle tareas rutinarias.
- Exigentes, pero alcanzables. Tan negativo resultan los objetivos poco exigentes (el equipo no se esforzará, perderá motivación), como objetivos inalcanzables, absurdos (el equipo renunciará desde un principio a intentar lograrlos y, si lo intenta, cundirá la frustración).

El equipo debe disponer de los medios necesarios (técnicos y humanos) para desarrollar eficazmente la tarea encomendada. No se le puede asignar a un equipo un cometido y no proveerle de los medios necesarios.

Si el equipo detecta que necesita algún apoyo adicional, inmediatamente deberá hacerlo del conocimiento de la organización, con el fin de cubrir esta carencia lo antes posible y, por ende, que su desempeño no se vea afectado.

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

Los plazos asignados a los proyectos suelen ser muy exigentes, pero salvo que el asunto realmente lo requiera, no se debe caer por sistema en situaciones absurdas (gente que trabaje sábados y domingos).

No se puede "saturar" a las personas, salvo que sea absolutamente necesario y en este caso, se les deberá compensar económicamente.

Cuando se trata de un proyecto a largo plazo, es conveniente fijar metas intermedias e ir las midiendo para que el equipo sienta la inmediatez y luche por alcanzar estos objetivos a corto plazo. Con ello se evita, por una parte, que el largo plazo pueda hacer que el equipo se confíe ("como tenemos tanto tiempo..."). Además, poder alcanzar unas metas, aunque sean menores, contribuye a incrementar enormemente su motivación al avanzar en la dirección correcta.

Es fundamental también comunicar al equipo cuáles son aquellos indicadores que se van a considerar para evaluar su desempeño.

Con ello se busca que el equipo sepa cuáles son los aspectos críticos del proyecto. ¿Qué es lo principal? Cumplir los plazos, no desviarse de los costos estimados, la calidad del trabajo, etc. Se trata de evitar que el equipo centre sus esfuerzos en un aspecto determinado (por ejemplo, cumplir los plazos) cuando lo realmente importante sea otro (por ejemplo, no desviarse del presupuesto).

Periódicamente, la organización debe realizar una valoración del desempeño del equipo con fin de detectar aquellos posibles puntos débiles que convenga corregir lo antes posible.

Los proyectos sociales

Se entiende por social todo lo que afecta al ser humano y a sus condiciones de vida.

El proyecto social debería contemplar fundamentalmente lo que hace referencia a las necesidades básicas del individuo, es decir; salud, educación, empleo y vivienda, así como otro tipo de necesidades, como son la dignidad, autoestima, aprecio, seguridad, consideración, la capacidad de encontrar sentido a la vida y al mundo que nos rodea, etc. Los proyectos sociales se orientan hacia la resolución de problemas, con el fin de intentar satisfacer las necesidades básicas del individuo. Existe una cierta relación entre la fragilidad y la carencia, por un lado, y la responsabilidad, por el otro.

Los proyectos sociales intentan siempre resolver una carencia, una necesidad y miran siempre al futuro que intentan mejorar. Podrían clasificarse de acuerdo a cómo intentan satisfacer la necesidad. Según Forni, destacan los siguientes:

- "Los que apuntan a la satisfacción directa de una determinada carencia en base a estándares sociales.
- Los que facilitan indirectamente la satisfacción de una necesidad especial.
- Los que introducen nuevos sistemas productivos para mejorar situaciones sociales.

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

- Los que afectan a situaciones que se apartan de una normalidad socialmente definida.
- Los que apuntan a introducir tecnologías organizativas para producir cambios en las situaciones sociales."

La elaboración de proyectos implica "sistematizar", es decir, construir un sistema para lograr una ordenación. Implica jerarquizar y articular una serie de hechos, de objetos o de ideas, aparentemente dispersos para poder comprender e interpretarlos mejor. Implica, también, la reflexión autocrítica que nos ayude a planificar acciones con el fin de lograr una mayor calidad en nuestros trabajos.

El proyecto social tiene siempre la intención clara de alcanzar aquello que se pretende con la mayor eficacia y calidad.

Un proyecto social implica:

- Una reflexión seria y rigurosa sobre aquel problema social concreto que se pretende mejorar.
- Tomar conciencia de las necesidades existentes y elegir un problema concreto que precise solución y, además, que esa solución se contemple como posible.
- Seleccionar un problema concreto que presente una solución viable.
- Elaborar un diseño científico.
- Aplicarlo a la práctica para transformarla y mejorarla.
- Apertura y flexibilidad en su aplicación.
- Originalidad y creatividad en la elaboración del proyecto.
- Partir siempre de la práctica desde la óptica de quién vive el problema, cómo lo vive y cuáles posibilidades vislumbra como solución del mismo.

Elementos para elaborar un proyecto:

- Diagnóstico.
- Planificación.
- Aplicación / ejecución.
- Evaluación.
- Informe final.
- Reflexión crítica.

La formulación precisa y concreta de un proyecto exige conjugar armónicamente todos los pasos que nos llevan a la consecución del mismo, tanto la fase de diagnóstico de

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

necesidades, de identificación de objetos, de especificación de actividades, de tiempo de ejecución, como los recursos de los que se dispone para llevar a cabo el proyecto.

Desde el punto de vista operativo, programar una acción comporta dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- QUÉ se quiere hacer: naturaleza del proyecto.
- POR QUÉ se quieren hacer: origen y fundamento.
- PARA QUÉ se quieren hacer: objetivos.
- CUÁNTO se quiere hacer: metas.
- DÓNDE se quiere hacer: localización física.
- CÓMO se quieren hacer: actividades y tareas a realizar.
- QUIÉNES lo van a hacer: recursos humanos
- CON QUÉ se va a hacer: recursos materiales.

Más en detalle se siguen estos pasos:

- **Naturaleza del proyecto:** Se define de la idea central del proyecto, identificando el programa del que forma parte la institución y unidad de la que depende. También consiste en la explicación de los motivos.
- **Fundamentación:** Especificar los antecedentes que se detectaron en el diagnóstico.
- **Objetivos:** Son los logros que se pretende alcanzar con la ejecución de una acción. Se pueden clasificar en: generales y específicos.
- **Metas:** Formular una meta es señalar cuánto queremos alcanzar de cada objetivo y de qué calidad es lo que queremos alcanzar.
- **Localización:** Consiste en la determinación restringida del área geográfica donde se ubicará, señalando el lugar específico de su funcionamiento.
- **Metodología:** Son las acciones y los procedimientos que es necesario realizar para alcanzar las metas y los objetivos propuestos. El método es el camino que se elige para la obtención de un fin. La metodología implica la definición de tareas, normas y procedimientos para la ejecución.
- **Ubicación en el tiempo:** Se puede denominar también "calendarización" del proyecto: ésta servirá de base para la confección de los gráficos de apoyo.
- **Recursos humanos:** Consiste en describir la cantidad y calidad de las personas que son necesarias para la ejecución de las actividades.

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

- **Recursos materiales:** Instalaciones necesarias, los materiales, los instrumentos y los equipos.
- **Recursos financieros:** Dos aspectos: el presupuesto y la financiación.

Diagnóstico

Esta es la fase previa a la formulación del problema implica el reconocimiento, lo más completo posible, de la situación que es objeto de estudio.

El objetivo del diagnóstico es el conocimiento de la realidad a estudiar.

Siguiendo a Ander-Egg (1989:29): El diagnóstico sociocultural se elabora a partir de los datos recogidos en la investigación, mediante el ensamblaje de cuatro niveles de análisis:

- Descripción de la situación.
- Tendencias.
- Juicio o evaluación de la situación.
- Destacar los factores relevantes que influyen en la situación y determinan la viabilidad del proyecto.

En todo diagnóstico hay que contemplar:

- Las necesidades existentes.
- Establecer prioridades.
- Indicar las causas que han originado el problema y que mantienen la situación carencial.
- Identificar el problema tal y como es percibido e interpretado por los sujetos.
- Describir la situación social y el contexto en el que se inscribe el problema.
- Estudiar lo que dice la bibliografía sobre el tema objeto de estudio.
- Prever la población a quién va dirigido el proyecto.
- Prever los recursos.
- La ubicación del proyecto.
- La dificultad del diagnóstico estriba en llegar a una verdadera comprensión de la realidad y de práctica social transformadora que intentamos llevar a cabo.

Detectar necesidades

Es preciso que el proyecto se base en una necesidad real a la que queremos buscar solución y, además, podemos encontrársela con la colaboración de todos. Conviene estudiar las

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

necesidades y los recursos de los que disponemos, tanto personales como materiales, con el fin de salir al encuentro de las necesidades de forma realista.

¿Cómo hacer la detección de necesidades?

Cada tipo de necesidad exige un tipo de procedimientos diversos.

Las carencias objetivas pueden ser detectadas de diversas formas:

- Identificando la ausencia de algo -servicios, apoyos, programas- considerados útiles o necesarios.
- Contrastando distancias, discrepancias con niveles habituales, normales o de estándar.
- Comparando con niveles deseables, dignos de ser conseguidos.
- Estableciendo previsiones sobre situaciones futuras.
- Apreciando hechos negativos, no deseados, que se consideran sus efectos.
- Detectando disfuncionalidades.

Las técnicas utilizables son variadas, entre ellas destacamos:

- Análisis de contextos.
- Cuestionarios, entrevistas, inventarios aplicados a diferentes fuentes: sujetos responsables...
- Comparación con estándares sociales.
- Observación de la realidad.
- Consultas a expertos.

Establecer prioridades

Es conveniente establecer prioridades, pues las necesidades son tantas y tan diversas que nunca podremos contar con el tiempo y los recursos económicos suficientes, como para poder solventarlas.

Existen diversas estrategias de priorización:

- Ordenamiento de objetivos basados en las necesidades según su importancia.
- La magnitud de la discrepancia detectada en la relación de objetivos y la situación actual.
- Sistema mixto, donde se tenga en cuenta tanto la relevancia otorgada a los objetivos del proyecto, como el nivel de discrepancia existente entre los objetivos y la situación actual.

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

Otros criterios pueden resumirse en:

- El tiempo, durante el cual, la necesidad ha persistido.
- La proporción de personas que padecen o expresan la necesidad.
- El tiempo requerido para resolverla.
- La utilidad de su remedio.

Para establecer prioridades, debemos tener en cuenta también las posibilidades con las que contamos como persona o como equipo en el que estamos insertos.

Fundamentar el proyecto

En todo proyecto conviene especificar los antecedentes, la motivación, la justificación y el origen del mismo, es decir, por qué se hace.

- Conviene explicitar, lo más claramente posible, los presupuestos de los que partimos.
- Delimitar el problema.
- Consiste en formular el problema objeto de estudio de un modo claro y concreto.

La observación constituye una fuente privilegiada para detectar e identificar problemas existentes en el grupo humano con el que trabajamos.

Ubicar

- Hay que especificar el lugar en el que se realiza el proyecto, indicando algunos datos significativos de la comunidad o comunidades autónomas, provincia, comarca, entorno, barrio, etc.
- Revisar la bibliografía. Una vez que se ha llegado a formular el problema, conviene realizar un examen detenido de la principal bibliografía existente sobre el tema, lo que se ha hecho sobre el mismo. Es decir, leer trabajos semejantes al que vamos a plantear en algunas de las dimensiones. Esta lectura nos aportará una visión más amplia del problema y nos brindará posibilidades de solución.

Prever la población

- Conviene analizar su situación, características, peculiaridades y, sobre todo, las necesidades y los rasgos más sobresalientes que presenta.
- Prever los recursos.
- Conviene, desde los momentos iniciales del diagnóstico, tener conocimiento de los recursos de los que podremos disponer para realizar el proyecto, tanto humanos como económicos.