
manuales

Curso a distancia sobre
formulación de proyectos de
información

CLADES

Con la colaboración del Consejo Latinoamericano
de Ciencias Sociales (CLACSO)



NACIONES UNIDAS



Centro Latinoamericano de Documentación
Económica y Social (CLADES)

Santiago de Chile, mayo de 2000

La elaboración del presente documento fue llevada a cabo por Julio Cubillo, Asesor Regional de Información de la CEPAL, y Coordinador del Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social (CLADES). Para ello contó con el apoyo de Luis Alba, Verónica Lazo y Hernán Orellana quienes aportaron comentarios y sugerencias con relación a las clases y talleres, y Angel Baeza quien fue responsable de la edición computacional.

Las opiniones expresadas en este documento, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

Publicación de las Naciones Unidas

LC/L.1310-P

ISBN: 92-1-321601-7

Copyright © Naciones Unidas, mayo de 2000. Todos los derechos reservados

N° de venta: S.00.II.G.44

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N.

Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

Índice

Resumen	7
Prólogo	9
I. Sesión: Proyectos y ...proyectos de información	13
A. Clase 1: Conceptos básicos	13
1. Motivaciones.....	13
2. Ciclo de vida de un proyecto	14
3. Posturas	14
4. Proyectos de información.....	15
5. Otros proyectos que pueden ser acogidos por la “metodología CLADES”	16
6. El “embudo” y las “nubes”	16
B. Bibliografía sesión I	17
C. Taller 1: Percepción de necesidades de cambio organizacional	17
II. Sesión: Visión de un estado futuro	19
A. Clase 2: Pintando un sueño... o diagramando la imagen objetivo de un proyecto	19
1. ¿Dónde estamos?	19
2. Concibiendo cambios precisos... o preparando los “elementos constructivos” de la formulación de un proyecto.....	20
3. Un esquema de análisis para diagramar el futuro y el presente	21
4. Ubicando el esquema de análisis en el eje del tiempo .	21
5. Optamos por construir, primero, la imagen-objetivo....	22
6. Los componentes del esquema analítico.....	23
7. Espacios donde se ubican los componentes del	

	esquema analítico.....	24
	8. Pintando un sueño.....	25
B.	Bibliografía sesión II	26
C.	Taller 2: Diagrama de la imagen objetivo del proyecto.....	26
III.	Sesión: Midiendo los cambios.....	31
A.	Clase 3: Sobre sueños, dimensiones y el Sr. Morita	31
	1. Cartulinas con “sabor político”	31
	2. ¿Porqué medir para dimensionar el sueño?	32
	3. El sueño de los economistas	32
	4. Angustia de dimensionar, aproximaciones sucesivas y el principio de economicidad.....	33
	5. ¿Qué y cómo medir y hasta dónde llegar con las mediciones?.....	34
	6. Una disgresión... Estudios de mercado ¡si...pero!	35
	7. La naturaleza incomprendida de los proyectos de información... y el “enfoque Morita”	36
	8. Invitación al taller 3.....	37
B.	Bibliografía sesión III	37
C.	Taller 3: Dimensionando la imagen objetivo y (¡por fin!) abordando el diagnóstico.....	37
IV.	Sesión: Objetivos del proyecto.....	41
A.	Clase 4: Sobre “trozos” de cambio, reagrupamientos de cambios y “sueños” grandes y pequeños	41
	1. Los “trozos” del cambio	41
	2. Construyendo “cadenas de acciones” para vializar los cambios	42
	3. Exigencias sobre la formulación de los objetivos específicos	42
	4. Desordenando los “trozos de cambio” en un “cajón de sastre”	43
	5. Sobre la “calidad estratégica” del objetivo general del proyecto.....	44
	6. “Sueños mayores” o el objetivo de desarrollo del proyecto.....	44
	7. La grandeza de los “sueños menores” en ámbitos conocimiento-acción.....	45
B.	Bibliografía sesión IV	45
C.	Taller 4: Objetivos del proyecto	45
V.	Sesión: Concatenando cambios parciales.....	47
A.	Clase 5: Sobre tácticas, hitos, y objetivos específicos revisados.....	47
	1. El “espacio de los cambios”	47
	2. La mirada táctica sobre los cambios	48
	3. Los “hitos” de la ejecución de un proyecto... o de “colinas” y fortificaciones.....	49
	4. Hitos, “trozos” de cambio y objetivos específicos	49
	5. Hitos, objetivos específicos con “calidad táctica” y liderazgos en la ejecución del proyecto.....	50
	6. Malla táctica de hitos del proyecto.....	50
B.	Bibliografía sesión V	50
C.	Taller 5: La Malla del proyecto.....	50
VI.	Sesión: Valorando y utilizando (plenamente) los recursos humanos.....	53
A.	Clase 6: Pirámides y tentaciones ... o el “balance de recursos”	53
	1. Las dos tentaciones.....	53
	2. Las trampas ocultas de la asignación de recursos humanos a las tareas del proyecto.....	55
	3. Anticipando problemas de desequilibrio en el uso de los recursos humanos	55

4.	Una palabra de aliento para la “etapa contable” de la formulación de proyectos ..	57
5.	Los “proyectistas” también se equivocan	57
6.	Una palabra sobre el desempeño humano y la dirección de proyectos... ..	58
B.	Bibliografía sesión VI.....	58
C.	Taller 6: Concepto e importancia de un ejercicio de balance de recursos en un proyecto.....	58
VII.	Sesión: ¿Cuánto cuesta lo que queremos hacer?	63
A.	Clase 7: Costos, presupuestos y el arte de obtener fondos.....	63
1.	¿Dónde estamos?	63
2.	¿Sabemos cuánto cuesta hacer lo que hacemos?	64
3.	Las fuentes internas de fondos	64
4.	Las fuentes externas de fondos	65
5.	El arte de obtener fondos (“fund raising”)	65
6.	Perfil de costos.....	66
7.	Los costos ocultos de la formulación del proyecto.....	67
B.	Bibliografía sesión VII.....	67
C.	Taller 7: Presupuesto del proyecto	67
VIII.	Sesión: ¿Un futuro con proyecto o sin proyecto?	73
A.	Clase 8: Impacto del proyecto.....	73
1.	¿Qué se entiende por impacto de un proyecto?.....	73
2.	Una trampa a evitar en la evaluación de impacto de un proyecto	74
3.	Impacto: ¿qué? ¿cuándo? ¿dónde? ¿quién es afectado? y ¿cuánto?	74
4.	Construyendo mapas de efectos reales del proyecto.....	75
5.	El mapa de efectos reales no es independiente del punto de vista o intereses del evaluador	76
6.	Efectos directos e indirectos de un proyecto.....	78
7.	Evaluación ex-ante versus evaluación ex-post	79
8.	Una palabra sobre la medición de los efectos de un proyecto.....	80
9.	¿Con proyecto es otra cosa!...(¡que sin proyecto!).....	81
10.	Evaluación de impacto real... evaluación de impacto simbólico	83
B.	Bibliografía sesión VIII.....	84
C.	Taller 8: Mapeando efectos del proyecto organizacional.....	84
IX.	Sesión: Comunicaciones y “venta” de una idea de proyecto	87
A.	Clase 9: Sobre evangelización, discursos y lapiceras.....	87
1.	¿Dónde estamos?.....	87
2.	Dos puntos de partida... penosamente “naï ve”	88
3.	El tema era evaluar y comunicar “correctamente”.....	88
4.	El decisor observado.....	89
5.	Las huellas del decisor	89
6.	El espacio simbólico o comunicacional de un proyecto... ¿eterna tensión entre el ser y el parecer?	90
7.	El “valor simbólico” y el “valor real” del proyecto sobre la balanza del decisor	91
8.	Los “trozos” del discurso	91
9.	Improvisaciones “a la New Orleans”... o empaquetando un discurso en tiempo real.....	92
10.	Impecabilidad.....	93

11. Evangelización “everywhere, all the time”	94
12. La relatividad de un ¡no! (o de un ¡si!...)	95
B. Bibliografía sesión IX.....	95
C. Taller 9: El discurso político del proyecto.....	95
X. Sesión: La propuesta del proyecto.....	99
A. Clase 10: La cultura de proyectos... proyecciones del seminario.....	99
1. Entrando al espacio comunicacional... y sobreviviendo a la experiencia	99
2. Los proyectos... una posibilidad de encuentro interior y de reinventar nuestras vidas.....	100
3. Difundiendo la cultura de proyectos en la región	101
4. Caminando por Marcelo T. de Alvear	102
5. Preparando el texto base para enfrentar a los proveedores de recursos financieros.....	103
B. Bibliografía sesión X.....	104
C. Taller 10: Propuesta del proyecto.....	104
Anexo 1 bibliografía.....	111

Resumen

El presente texto ofrece conceptos y procedimientos útiles para la formulación de proyectos de información.

Está dirigido a un público amplio, principalmente profesionales que deseen modificar sus entornos informativos, tecnológicos y metodológicos para trabajar más eficazmente con la información y el conocimiento.

Tales profesionales pueden ser generadores de conocimientos en distintas disciplinas, o intermediarios gestores de la información y el conocimiento, tales como educadores, tecnólogos de información, e “informadores” en su sentido más amplio abarcando un arco que cubre desde el bibliotecario hasta el periodista.

También, los formuladores de políticas y decisores organizacionales podrán encontrar aquí elementos de interés si buscan posicionarse frente a la formulación de proyectos de información como actividad organizacional, válida en sí misma.

El texto presenta un curso a distancia sobre formulación de proyectos de información, que fue desarrollado por la CEPAL a través del Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social CLADES en el marco de un convenio de cooperación con el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, CLACSO.

El curso a distancia se divide en diez módulos, cada uno de los cuales contiene una clase, un taller y referencias a entidades bibliográficas relevantes. Llamará la atención el “carácter informal” del lenguaje utilizado en la redacción de las clases, y talleres, alternativa a la que se ha recurrido a fin de establecer una comunicación más personalizada y natural con una audiencia sin rostro. Esto ha implicado una ruptura necesaria en cuanto a estilo, no así a rigor, con buena parte de los manuales de formulación de proyectos existentes en “el mercado”.

Prólogo

La idea de capacitar a los recursos humanos de las organizaciones en la formulación de proyectos, no es nueva en América Latina.

Antes de los ochenta, organizaciones internacionales y nacionales, incluyendo las académicas, se habían abocado a esa tarea para atender a sectores y a problemas de la economía, tales como, la agricultura, la salud, la educación, la cultura, la ciencia y tecnología, la infraestructura, la industria y minería, etc.

La justificación de estos eventos fue y ha sido siempre la misma: la debilidad en la formulación de proyectos de los “cuadros técnicos nacionales” (usando una expresión algo “retro”). Esta debilidad ha tenido variadas consecuencias: carencia de propuestas para obtener y canalizar fondos de inversión, incapacidad de obtención de recursos financieros para la inversión cuando los había disponible, y el persistente estancamiento de muchas organizaciones demasiado lentas para generar las ideas y las innovaciones socio-técnicas apropiadas.

Quizás la entidad que fue más lejos en esta “cruzada regional” para difundir técnicas de formulación de proyectos fue el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, ILPES, organismo asociado al sistema CEPAL. El Instituto capacitó y continúa capacitando funcionarios públicos en este tema y ha elaborado manuales y obras de consulta que son muy utilizadas. Este ha sido un esfuerzo organizacional que creó y continúa creando escuela en América Latina y el Caribe.

Así, a comienzos de los ochenta, las metodologías “i lpeanas” ya habían logrado penetrar, a las administraciones públicas y a los campus universitarios de la región donde se formaban los jóvenes ingenieros, economistas, y administradores públicos y de otras profesiones asociadas al desarrollo.

Sin embargo, no ocurría una penetración similar en ámbitos menos visibles, más intangibles, pero no por ello menos importantes. Hablamos de la formulación de un tipo especial de proyectos: los proyectos de información, aquellos conducentes a cambios en la circulación, transferencia, transmisión, y procesamiento de datos, documentos y mensajes de cualquier tipo asociados al desarrollo y a la cultura en general.

Esta situación de falta de propuestas de cambio en los ámbitos que median entre el conocimiento y la acción, tendió a perpetuar la lenta evolución organizativa y tecnológica de organizaciones gestoras del conocimiento tales como centros de investigación social, centros de formulación de políticas, think tanks, grupos asesores de gerencia, y de suborganizaciones afines como las bibliotecas, los centros de documentación, los archivos, las unidades de prensa, etc.

Más aún, los profesionales especializados en estos procesos focalizados en la información, no habían recibido, casi como norma, ninguna formación de este tipo en su paso por las aulas universitarias. Hablamos, desde luego, de organizaciones de formación profesional asociadas a la archivología, la documentación, la bibliotecología, la comunicación social y la informática, siendo esta última algo débil en ámbitos diferentes a los proyectos ingenieriles asociados a ferreterías informáticas o el desarrollo de software moderno.

No existía, entonces, en los 80, una metodología apropiada para la formulación de proyectos de información, y no deja de ser insinuante que también fuese dentro de la misma CEPAL que haya surgido un intento de respuesta a estas nuevas inquietudes. En este caso correspondió al CLADES, Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social, también órgano del sistema CEPAL, el responder a este desafío. Siempre se buscó aprovechar de la mejor forma los aportes ya existentes como los del propio ILPES y de organizaciones del sistema de la ONU como la ONUDI, entre otras. También siempre se operó con la metodología que ha caracterizado históricamente al CLADES: Aprender y experimentar para entregar y compartir.

Algo de historia y mucho de gratitud

Pensamos que fue, en 1984, donde se produjo la coyuntura apropiada para que en el CLADES y en la región se diese un “alineamiento galáctico” que produjeran la buscada mutación.

En el CLADES, se encontraba en funcionamiento un grupo de trabajo interdisciplinario muy especial. Entre sus integrantes se contaba con una bibliotecóloga, la Sa. Ximena Feliú, y con otros destacados profesionales de la información. También se encontraba allí al editor de esta publicación, que había tenido preparación ingenieril en el tema de la formulación de proyectos de industriales, pero que no tenía experiencia laboral, ni gerencial ni técnica, en organizaciones de información.

Ximena y el firmante, deciden entonces acoger el desafío de buscar, en conjunto, un nuevo producto metodológico adecuado a la realidad de las organizaciones de información de la región, en un estilo de “trabajo entre pares” siempre defendido y promovido en el CLADES. Esta orientación crea así el espacio catalítico apropiado para adecuar conocimientos provenientes de la ingeniería, la economía y la administración, a la teoría y la práctica de las organizaciones gestoras de información.

También como parte de este “alineamiento astrológico”, se cuenta con la voluntad y apoyo político del entonces Director del CLADES, Sr. Claudionor Evangelista, y la confianza de un actor

nacional en el campo de información que se atreve a patrocinar una primera experiencia docente, como lo fue, nuestra colega Ana María Prat, de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, CONICYT de Chile.

Todo lo anterior significó encaminarse con Ximena, con Ana María y con Maruja Oyarzún, asistente técnica de Ana María en la CONICYT, hacia un evento primigenio, lleno de riesgos, que congrega, a un grupo emprendedor de profesionales de la información de Chile, la mayor parte ex-alumnos universitarios de Ximena y Ana María, los que se disponen a participar en calidad de “conejiños de indias” en esta aventura. Finalmente el evento consigue sus objetivos, y con una magia propia. Más tarde se haría un segundo experimento en la Universidad Católica de Valparaíso, donde el contenido del curso se enriquece con las ideas de otro “cladiano” nuestro colega, Luis Alba.

Es hora de rendir, al plasmar esta publicación, un homenaje a Ximena, a Luis, a Claudionor, a Ana María y Maruja y a los participantes de este memorable primer curso del 84 llevado a cabo en la sede de la CONICYT, en el barrio de Providencia en Santiago de Chile, ya que todos ellos fueron decisivos para generar una primera propuesta de curso de formulación de proyectos, transferible a terceras organizaciones y países.

En la presente publicación se ha registrado el contenido e instrumental actual con que cuenta este curso. Todavía allí se encuentran muchos de los elementos originales del evento de 1984, desde luego actualizados y ampliados con conceptos e instrumentales importantes que han emergido desde ese entonces a la fecha.

Luego de aquella primera experiencia, el CLADES, con diferentes equipos docentes, continúa con toda una serie de eventos en distintos puntos de la región, que cuentan con el patrocinio de organismos de gobierno, académicos y de carácter internacional. Tales eventos son propulsados por una demanda a veces manifiesta o por una demanda latente que el CLADES estimula para que se exprese.

También es destacable la creatividad con la que se obtienen fondos para hacer posibles tanto a los eventos como a los desarrollos de los contenidos. Es preciso decir aquí que todo lo hecho se hizo sin que el CLADES contase ni tampoco nunca buscarse disponer de un fondo asociado a un megaproyecto regional ad-hoc para la difusión masiva de estos conocimientos. Se buscó siempre como contrapartes a audiencias de calidad, audiencias motivadas, audiencias aportantes, mas que movilizar masivamente e indiscriminadamente a expertos y personas por la región.

En los eventos organizados mediante distintas variantes, siempre fueron protagonistas los cerca de 1000 profesionales provenientes de 15 países de la región. Todos y cada uno de los actores contrapartes y de los participantes aportaron alguna idea, alguna referencia bibliográfica, alguna sugerencia, y por sobre todo una valiosísima casuística propia de los distintos ámbitos de América Latina y El Caribe. Algunos han incluso sido actores decisivos para introducir la propuesta metodológica del CLADES en organismos públicos y programas académicos de pre y posgrado. A todos ellos, mil gracias por su apoyo y confianza.

Es preciso destacar, asimismo, que el contenido y las pautas de organización fueron siendo continuamente perfeccionadas en el CLADES gracias al concurso de sus actuales funcionarios o ex-funcionarios. Entre estos, deseamos agradecer, principalmente a María Rebeca Yáñez, quien en una etapa, intermedia, participó en una sistematización amplia de los contenidos. También Verónica Lazo y Hernán Orellana tuvieron destacada participación en el evento más reciente: el primer curso a distancia ofrecido conjuntamente con el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, CLACSO. Debemos reconocer asimismo a Nelson Aguirre, Sergio Sotomayor, y María Angélica Pacheco

quienes participaron en los años recientes en calidad de docentes y a Angel Baeza y Teresa Gericke, por el apoyo tecnológico y administrativo que brindaron permanentemente a esta iniciativa.

Es, por último, altamente significativo destacar que el evento con que el CLADES ha culminado su quehacer en esta área todavía ubicado en el Siglo XX, haya correspondido a una proyección hacia el futuro de su curso de formulación de proyectos: un evento ofrecido por primera vez en la modalidad de educación a distancia y hecho accesible a profesionales de la región a través de un campus virtual inserto en las redes telemáticas.

Este campus ha sido montado por profesionales de una organización no gubernamental, autónoma, de carácter regional, muy vinculada históricamente a la CEPAL, el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales CLACSO, que generosamente puso el Campus a la disposición de sus centros miembros y del CLADES. Deseamos agradecer aquí el apoyo y colaboración del CLACSO, en las personas del Dr. Atilio Borón y la Dra. Dominique Babini, para llevar a cabo esta primera experiencia a distancia y disponer de los espacios de interacción para instalar en el campo los contenidos presentados en este documento. También destacamos la eficaz colaboración de la administradora del Campus, Lic. Gabriela Amenta, de los administradores de los recursos tecnológicos Srs. Jorge Fraga y Gustavo Navarro, y el apoyo entusiasta de Catalina Saugy y Florencia Vergara.

Hacemos votos, para que esta publicación y su difusión amplia, no sólo continúe apoyando la formación futura de nuevos cuadros técnicos en el área de la información, sino que también genere nuevas instancias de diálogo, crítica y desarrollo de metodologías y casuísticas en América Latina y el Caribe.

Así, ¿por qué no?, también, desde América Latina, se podrán iniciar y animar diálogos con otras latitudes para enfrentar juntos las nuevas transformaciones necesarias en los espacios que median entre el conocimiento y la acción, en el futuro de un mundo crecientemente interconectado, y esperamos, más solidario.

I. Sesión: Proyectos y... proyectos de información

A. Clase 1: Conceptos básicos

1. Motivaciones

Estamos aquí reunidos, por primera vez en un espacio digital, el Campus Virtual del CLACSO, por que nos interesa el cambio. Más aún nos interesa provocar un cambio específico en nuestro entorno... Y, aspiramos a que dicho cambio contribuya a la satisfacción de necesidades humanas, ya sea nuestras, de nuestros colegas o de actores ubicados más allá de los muros de nuestra organización.

En nuestras actividades profesionales o cotidianas estamos rodeados de cambios, a veces provocados por terceros y a veces provocados por nosotros mismos. Cualesquiera sea su origen, el cambio afecta a terceros, y siempre a quién lo provoca. El cambio nos mueve, nos motiva, a veces nos inhibe, otras nos frustra. Pero siempre nos intriga; nos interesa. El sentirnos capaces de intentar provocar un cambio en alguna dirección, nos llena de expectativas y nos motiva.

Vivimos en una era de cambios acelerados. Es por lo tanto, de la mayor importancia que sepamos cómo concebir e impulsar el cambio a través de ese conjunto de actividades organizadas lógicamente en el tiempo que llamamos *proyecto*.

También es importante que sepamos cómo participar en proyectos propulsados por terceros. Si conocemos los procesos simbólicos y físicos asociados a ellos, podremos ser mejores proyectistas o mejores colaboradores en proyectos de terceros.

2. Ciclo de vida de un proyecto

Un proyecto se mueve a lo largo de diferentes fases.

La primera fase es la de la *formulación*. Esta se inicia con un conjunto de ideas, posiblemente vagas, no evaluadas y no muy coherentes y culmina en un producto simbólico estructurado que llamaremos *propuesta de proyecto*, donde se plantea una idea bien elaborada, viable o realizable, técnica y económicamente, que da respuesta a un conjunto de necesidades humanas específicas. Una propuesta de proyecto, el producto resultante, es, en los términos más genéricos posible, **la expresión formal de las actividades necesarias para provocar un cambio deseado en un objeto dado, dentro de un contexto social, territorial, y en un lapso de tiempo determinado.**

La segunda fase es la de la *materialización* de las ideas contenidas en la propuesta. Allí nos movemos desde el espacio simbólico al plano real en el que realizamos operaciones de todo tipo para transformar las ideas en objetos, sistemas, procedimientos y conocimientos, a través de la mediación de energías y voluntades. Esta fase se puede designar en su forma más genérica como la de **materialización** del proyecto. También se le llama **fase de inversión**, o de **construcción**, según el punto de vista adoptado y del proyecto que se trate. Esta fase culmina con la fase de **puesta en operación** del objeto, sistema, organización que se ha creado o construido en la fase de materialización.

Este curso a distancia se centra en la fase de *formulación de un proyecto*. Es casi seguro que, todos y cada uno de nosotros, habremos alguna vez concebido, formulado, iniciado y concluido exitosamente algún proyecto. Puede haber sido algo tan simple como organizar un viaje fuera de la ciudad, un picnic, un cambio físico en nuestra casa o un cambio de procedimientos en nuestra oficina. Naturalmente, la formulación correspondiente la habremos hecho de manera más o menos instintiva, más o menos formal, más o menos fundada. Pero habremos vivido todos, con seguridad, la experiencia de soñar y de planificar un cambio, esto es prever lo necesario para provocarlo y llevarlo adelante.

3. Posturas

A este curso a distancia, llegamos todos con inquietudes, seguramente muy diferentes, que nos posicionan frente al tema de los proyectos.

Habrán algunos que tendrán una necesidad específica que resolver mediante un cambio y querrán disponer del instrumental para formular un proyecto. Otros tendrán ya mucha experiencia en formular proyectos y querrán contrastar cómo lo hacen o lo han hecho otros, con la metodología de CEPAL-CLADES. Otros querrán aprender a enseñar a formular proyectos.

Por otra parte, algunos tendrán, a lo mejor, una inquietud vaga, de cómo la formulación de un proyecto los puede ayudar en su carrera profesional o a dar respuesta a algún mandato de la autoridad organizacional. Probablemente nunca han tenido el tiempo, el espacio o no han podido

acceder antes a un tratamiento formal del tema de formulación de proyectos. Otros, tendrán una idea de su proyecto en la cabeza, que les ha quitado el sueño por años y que la tiene allí acumulada, pensada en todos sus detalles, pero bloqueada, sin una instancia de expresión. Otros tendrán, por el contrario, inquietudes nebulosas, múltiples y dispersas sin saber qué rumbo tomar.

Cualesquiera que sea la motivación de unos u otros, el estado de claridad o confusión, el grado de temor o determinación para “jugársela” por un proyecto, nuestro papel como equipo docente será siempre apoyarlos para hacer explícita una idea que ya está residente en ustedes.

Nosotros, por el contrario no podremos bajo ninguna circunstancia definir o inventar vuestros proyectos, por que desconocemos, en detalle o en propiedad, vuestras motivaciones, coyunturas personales, sueños, aspiraciones, “climas” de las organizaciones o los territorios en que ellas se insertan, disponibilidad de recursos y urgencias. En cambio sí los podremos ayudar a definir mejor tal idea, mediante pasos metodológicos simples y compartiendo algunas experiencias afines que hemos vivido o conocido.

4. Proyectos de información

La idea de este curso es acoger la mayor cantidad de inquietudes, es adoptar una percepción amplia de proyectos de información, más que construir muros que impidan que esas inquietudes se manifiesten o canalicen.

CEPAL-CLADES ha definido hace algún tiempo un campo o ámbito para su quehacer investigativo y de capacitación y asesorías: **Nos interesan los procesos que median entre la generación de conocimientos y la acción.**

Consecuentemente, en términos de los cambios, buscamos facilitar y satisfacer necesidades humanas que vinculen el conocimiento con la acción. Allí tenemos ámbitos tales como:

- Procesos de enriquecimiento cognoscitivo en cualquier área del conocimiento: *monitoreo, investigación, registro del conocimiento tácito.*
- Procesos de acción humana que pueden ser mejorados con nuevo conocimiento: *formas de uso del conocimiento, desempeños, comportamientos, contextos de uso de conocimiento en la creación, construcción y operación de sistemas artificiales de todo tipo.*
- Procesos informacionales: *Registro, transferencia, organización, recuperación de mensajes que conectan el mundo del conocimiento con el de la acción.*
- Procesos comunicacionales: *Construcción de discursos y generación de significados para facilitar la coordinación de la acción.*
- Procesos de apoyo tecnológico: *Digitalización, transmisión, almacenamiento físico, procesamiento computacional de señales soportantes de los mensajes informativos.*
- Proceso educativos asociados a la relación entre conocimiento-acción: *Transmisión de conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de cualquiera de las categorías anteriores.*

Dicho lo anterior podemos definir a un **proyecto de información** como **un cambio que afecte cualquiera, alguna o todas las categorías de los ámbitos señalados.** También cabe pensar en la posibilidad de formular y materializar proyectos que tengan como eje o centro de

gravedad a alguna de las categorías mencionadas que se articulen con otras categorías cuyo papel sea más periférico o secundario.

El número de aspectos que deseamos cambiar en el espacio que media entre el conocimiento y la acción es uno de los indicadores de la **complejidad** del proyecto. También lo son la magnitud del espacio territorial y social cubierto, y el monto de los recursos a ser asignados a las actividades que constituyen al proyecto.

Cabe esperar que mientras más complejo sea el cambio deseado en un objeto dado, más ardua será su formulación y su posterior implementación.

Veamos algunos ejemplos de proyectos de información:

- Diseño de un curso para capacitar usuarios de sistemas telemáticos.
- Construcción de un software.
- Elaboración de normas para mantener Sitios Web.
- Diseño o reforma de un sitio Web.
- Montaje de una red de investigación en monitoreo del cambio de las tecnologías de información.
- Investigación sobre el impacto social del INTERNET.
- Diseño de modelos arquitectónicos para la biblioteca digital.
- Mudanza o cierre de un biblioteca física.
- Nueva política comunicacional de una organización.
- Crear y provocar la adopción de un discurso compartido entre los profesores de una facultad de sociología mediante procesos comunicacionales.
- Diseño de un curso de posgrado sobre información y desarrollo.
- Automatización de operaciones informativas.
- Investigación sobre el contexto de uso de información de los abogados.
- Gestión participativa en centros multimediales.
- Organización de los acervos informativos en formato digital existentes en un grupo de investigación en ciencias sociales.

5. Otros proyectos que pueden ser acogidos por la “metodología CLADES”

La metodología de CEPAL-CLADES también es aplicable a la reforma o creación de procesos administrativos y de otros cambios organizacionales. También puede acogerse la formulación de proyectos **de investigación y desarrollo experimental** en diferentes áreas del conocimiento, incluyendo la de las ciencias de la información y la comunicación.

Por el contrario, los proyectos industriales, de infraestructura física, extractivos, agrícolas, financieros y comerciales, son proyectos extensamente tratados en la literatura de formulación, administración y ejecución de proyectos y **no serán objeto de este curso a distancia**.

6. El “embudo” y las “nubes”

Siempre implica riesgos el usar metáforas, por que a veces son muy imperfectas y pueden crear problemas en la comunicación. Pero en este caso, la de las “*nubes*” y el “*embudo*”, han funcionado satisfactoriamente hasta ahora en nuestros cursos presenciales.

El proceso eminentemente creativo de **captura** de una idea de proyecto, que nos ronda pero que se nos escapa, se ha representado como movimientos que tiene lugar al interior de un “**embudo**”. En la parte ancha, la de arriba del embudo, las alternativas son múltiples. ¡Allí todo cabe! La entrada, la parte más ancha del embudo está poblada por las “**nubes**”, representativas de un conjunto de ideas vagas, poco articuladas, nada analizadas. En la medida que se baja por el embudo, se van decantando las ideas y en la parte final, se va avanzando en forma acelerada hasta completar este producto simbólico que hemos llamado ¡**propuesta de proyecto!**

El avance inicial por la entrada del embudo es poco estructurado, y en cierta medida poco predecible y regulable. Para abordar esta fase, es necesario disponer de algunas metodologías útiles y que han demostrado ser eficaces. Los invitamos entonces, a situarse en la entrada donde están las “**nubes**”

Imaginémonos que nos sentamos frente a ustedes, uno o dos de nosotros con cada grupo organizacional que constituye este curso a distancia. Nos separa una mesa. Ustedes tienen en sus manos un formulario en blanco (el Taller 1) y un lápiz.

Uno de nosotros pregunta entonces, ¿**qué desean hacer ustedes como proyecto?** ¿qué nos responderían? ¿qué “cuento” (o “rollo” como dicen en Venezuela), nos darían? Les sugerimos que hagan esta simulación, primero, entre ustedes oralmente y que luego, intenten responder al formulario del Taller 1 donde se facilita el registro de estas ideas.

A partir de la entrega por parte de ustedes de este primer taller, iniciaremos un diálogo por separado, donde les iremos haciendo algunas preguntas que nos permitan dimensionar el espacio de complejidad donde se enmarcará la **idea de proyecto**, o las posibles ideas de proyecto que estén al interior de las “**nubes**”.

También les anticipamos que les iremos solicitando algunos datos personales mínimos, que nos ayuden a situarlos mejor en sus circunstancias profesionales y personales. Por cierto, también los invitamos a compartir con nosotros cualquier otra información que nos permita conocer mejor vuestras condiciones y circunstancias, tal como nosotros hemos intentado hacerlo en comunicaciones preliminares.

B. Bibliografía sesión I

CALDERÓN, Hernán; ROITMAN, Benito

Definición y límites de las etapas, pp.16-21. En: CALDERÓN, Hernán; ROITMAN, Benito NU.CEPAL.ILPES. Notas sobre formulación de proyectos. Santiago: ILPES, 1970. 84 p. (Cuadernos de ILPES. Serie II: Anticipación de Investigación, n.12). (Texto digitalizado y condensado por el CLADES para fines docentes).

NU.CEPAL.CLADES

Percepción inicial del sector información en las organizaciones. Elementos de un mapa del sector de la información y el conocimiento en la organización. Santiago: CLADES, 1974. (Programa de Gestión de la Información). (Texto completo).

C. Taller1: Percepción de necesidades de cambio organizacional

1. Nombre de la organización que representa.
2. Nombre del o de los participante (s).
3. Qué problemas (carencias, deficiencias, obstáculos, etc.) vinculados a la generación, conservación, comunicación, circulación y uso del conocimiento y la información son, a su juicio, percibidos por su autoridad organizacional como críticos para el desempeño de la organización? Liste, por lo menos, tres problemas en orden de prioridad decreciente. Describa cada problema en no más de 4 líneas.
4. ¿Qué cambios se deberían hacer, a su juicio, para atacar aquel problema que sea prioritario o aquel espacio de cambios donde se asocien los dos o más problemas prioritarios?
5. Indique tres posibles objetivos que serían alcanzados por el proyecto.
 - Objetivo 1
 - Objetivo 2
 - Objetivo 3
6. ¿Qué título daría al proyecto que se propondría formular en este curso?

II. Sesión: Visión de un estado futuro

A. Clase 2: Pintando un sueño... o diagramando la imagen objetivo de un proyecto

1. ¿Dónde estamos?

Suponemos que se ha examinado, reflexionado y comentado el contenido de la primera clase o lección. Allí se han tratado algunos conceptos generales de lo que es y lo que significa, en lo personal y organizacional, el formular proyectos de información.

También suponemos que se ha abordado el Taller 1 donde se ha solicitado enunciar, “a capella”, es decir aplicando una metodología “intuitiva e informal”, el título de un posible proyecto de información de interés organizacional y sus objetivos.

Pensamos que tanto la clase 1 como el taller 1 habrán sido útiles para ustedes, y que habrán constituido una instancia de “precalentamiento”, usando términos deportivos.

Así, estamos ciertos que habrán avanzado en la observación de vuestros entornos, particularmente aquellos constituidos por vuestro propio espacio organizacional y habrán pensado en lo que quieren hacer allí, en términos de provocar algún cambio... (¡en los espacios conocimiento-acción, claro está!).

Por nuestra parte, las actividades mencionadas nos han ayudado, como equipo docente, a conocer algo acerca de vuestra realidad organizacional, anhelos, y aquella parte del estilo cognoscitivo que se revela en la escritura. Todo ello nos habilita un poco más para poder comunicarnos mejor en el contexto de este curso a distancia.

En el taller 1 esperábamos que se formularan de manera intuitiva los objetivos del proyecto, sin mayor rigor y análisis... y así ocurrió. No sólo el formato con que se les propuso trabajar era poco estimulante para concebir algo de manera diferente sino que, además, y muy probablemente, ustedes no contaban con todas las herramientas para hacerlo de otra forma. A partir de este momento pondremos a su disposición herramientas nuevas o intentaremos “quitar el óxido” y revisar herramientas que a lo mejor ya habían adquirido.

El texto de esta lección será más largo que el promedio que nos hemos presupuestado en este curso (de cuatro páginas por lección, más o menos). Pero no podemos evitarlo, ya que hay varias cosas que decir en este instante crucial de la metodología.

Esperamos que tengan paciencia y que podamos recorrer juntos una secuencia de ideas que, como luego percibirán, son clave para obtener un producto adecuado.

2. Concibiendo cambios precisos... o preparando los “elementos constructivos” de la formulación de un proyecto

Nos encontramos en un punto del curso en que debemos facultar a los participantes para que conciban, especifiquen y expresen en qué consiste el cambio que desean provocar en sus entornos, en sus nuevas (¡e inquietantes!) calidades de gestores (líderes) de un proyecto de información. El objetivo final de esta lección o clase es la de entregar elementos que le permitan a usted y a su compañera o compañero de trabajo, estructurar una visión del cambio deseado y comunicar dicha visión a terceros.

Entrar al mundo conceptual de los cambios nos lleva muy rápidamente a la filosofía. Sin pretender escabullir las implicaciones profundas de temas como realidad, conocimiento, transformación, etc. nos apoyaremos en unos postulados mínimos que nos permitan avanzar. Estos son los siguientes:

1. Un cambio es una transformación cualquiera en un objeto dado.
2. La magnitud y naturaleza del cambio es apreciable a través de una diferencia entre dos estados. Más precisamente entre una o más dimensiones que definen el objeto en un estado inicial con relación a las mismas dimensiones del mismo objeto en un estado final al que se aspira. (Usamos un concepto amplio de dimensión y estamos pensando en objetos de diferente naturaleza física, intelectual, etc.).
3. Todo cambio se provoca mediante una o más acciones.
4. Cada acción queda bien definida cuando se responden las preguntas clásicas de:
 - **¿QUÉ?:** ¿en qué consiste el cambio?
 - **¿PORQUÉ?:** ¿porqué es necesario el cambio? ¿qué dirección tiene?
 - **¿CÓMO?:** ¿cómo pretendemos generar el cambio? ¿qué elementos naturales y artificiales se utilizarán?
 - **¿QUIÉN?:** ¿qué actores participarán para provocar el cambio?
 - **¿CUÁNDO?:** ¿en qué período de tiempo tendrá lugar este cambio?

- **¿CUÁNTO?:** ¿que magnitud tiene el cambio?
 - **¿DÓNDE?:** ¿en qué espacio organizacional, en qué espacio geográfico tendrá lugar este cambio?
5. Las respuestas a estas interrogantes habrán de ser obtenidas a lo largo del proceso intelectual (substantivo) de formulación del proyecto.
 6. No se puede o no es práctico intentar responder todas las interrogantes a la vez.
 7. Más bien hay que elegir una menor cantidad de preguntas e ir incorporando otras gradualmente, haciendo ajustes a las primeras respuestas en forma iterativa. Ello hasta que el conjunto constituya un todo coherente.

3. Un esquema de análisis para diagramar el futuro y el presente

Debido a la gran complejidad que usualmente representa la interacción entre actores y elementos naturales y artificiales en un proyecto, resulta de utilidad construir un modelo simple, visual, en dos dimensiones, de los espacios en que se dan tales interacciones.

Este modelamiento es equivalente, aunque mucho más modesto, que aquello que intentan los arquitectos, diseñadores o ingenieros mecánicos cuando construyen maquetas de sus creaciones o, que aquel, que nos imaginamos, se dispone en las academias de guerra cuando se montan representaciones tri-dimensionales del llamado “teatro de operaciones”.

Estas representaciones simplificadas de una realidad compleja nos ayudan a objetivar el espacio donde habremos de movernos para materializar el proyecto. Así dispondremos de un objeto externo, que podemos observar con mayor detención y rigor.

En dicho esquema de análisis ubicaremos a los actores, a los elementos principales naturales o artificiales que se activarán durante el proyecto y a las relaciones entre actores y elementos.

El esquema de análisis con que trabajaremos es una primera herramienta que se pone en común en este curso y que nos hará preguntarnos por el qué, el quién, el porqué y el dónde. En esta etapa aún no nos debiera preocupar el cuándo, el cuánto, ni el cómo de cada acción. Para ello están previstas otras herramientas las que suministrarán más adelante.

4. Ubicando el esquema de análisis en el eje del tiempo

Tenemos que definirnos y optar por la posición en el eje del tiempo sobre la que habremos de construir el esquema de análisis. ¿En qué parte del eje temporal incorporaremos actores, elementos principales y relaciones del ambiente conocimiento-acción que se activarán durante el proyecto?

Aquí existen básicamente dos alternativas:

1. Ubicar el esquema de análisis en la situación organizacional actual, en el hoy.
2. Ubicar el esquema de análisis en la situación futura deseada una vez que el proyecto ha terminado.

La construcción en el hoy del esquema de análisis nos facilita el camino para elaborar un **diagnóstico**, esto es la construcción de un conocimiento sobre la situación actual en que se encuentra algún espacio de conocimiento-acción en nuestra organización.

Por el contrario, la construcción del esquema de análisis en el momento que haya finalizado el proyecto, nos facilita la concepción y expresión de una situación deseada, esto es, a la que se aspira llegar. La especificación de este estado final, ha sido llamada por algunos tratadistas, **imagen-objetivo** o **visión del estado futuro** del proyecto.

La formulación de todo proyecto necesita apoyarse en un conocimiento tanto de la situación futura (imagen-objetivo) como de la situación actual (diagnóstico). Ninguno de los dos conocimientos puede faltar en la formulación de un proyecto ya que, como ya se ha dicho, buscamos medir una diferencia entre una situación futura y una situación actual, para identificar y dimensionar los cambios necesarios. Imagen-objetivo y diagnóstico, ambos, deben ser construidos con el mismo rigor y detalle. El problema es definir cuál se elabora primero.

5. Optamos por construir, primero, la imagen-objetivo

Sin que en esto haya ningún fundamentalismo, en el CLADES hemos visto ventajas en la escuela¹ que aboga por comenzar con la definición de la imagen objetivo, esto es, por la construcción del esquema analítico de actores, elementos principales y relaciones del ambiente conocimiento-acción, ubicándonos al final del proyecto, imaginando la situación futura deseada.

Al privilegiar el futuro (aquello que todavía no es) por sobre el presente (aquello que es) estamos intentando ser coherentes con la naturaleza misma de una actividad de diseño que se espera sea eminentemente innovativa.

Así, cuando se trata de formular proyectos, se habrá de poner a la imaginación, en primer lugar. Sin imaginación, sin “visión de estados futuros”, sin desarrollo de la capacidad de soñar, no podremos después liderar el proyecto, entusiasmarnos nosotros mismos y, por esa vía, nos “auto-discapacitaremos” para entusiasmar y convencer a los muchos actores que habremos de incorporar a “nuestra cruzada” asociada al proyecto (persuasión comunicacional).

Este “vuelo” de la imaginación debe ser, sin embargo, un “vuelo controlado”, ya que si “subimos” demasiado alto podremos fijar metas inalcanzables para nosotros mismos y para los demás, lo que nos llevará únicamente a grandes frustraciones y desprestigios. Este “autocontrol de la altura de vuelo” se puede lograr mirando de reojo y a ratos, “la tierra”, en su situación actual y prevista.

Por el contrario, la posición de empezar por el diagnóstico es muy defendida por los textos clásicos de planificación de los sesenta. El llamado que allí se hace resulta particularmente atractivo para quienes les gusta “actuar con los pies bien puestos en la tierra”, o quienes tienen muy poca motivación por el logro. Naturalmente, los “realistas” a ultranza, corren muy poco riesgo de equivocarse o frustrarse, pero... optan por una vía peligrosa. En dicho camino puede que no encuentren nuevas visiones, y no conciben otras opciones para ver las cosas. El estar tan apegados a la realidad, puede implicar una incapacidad de desprenderse del suelo siquiera un centímetro. Tampoco podrán “hacer volar la imaginación” de nadie, predicando sobre caminos trillados y conocidos. Definitivamente corremos un riesgo gravísimo, particularmente en la época en que vivimos: *el de seguir haciendo más de lo mismo*.

Además, si encaramos el diseño de un proyecto de información mirando siempre “hacia abajo” corremos el riesgo de enredarnos con los problemas del hoy, frecuentemente poco gratos,

¹ Ver por ejemplo Stewart, J.M. Future state visioning: a powerful leadership process. Long Range Planning, v.26, n.6, 1993, pp. 89-98.
Existe resumen en español elaborado por CEPAL-CLADES, para fines docentes.

hacer “resonancia” y activar posiciones personales muy arraigadas, lo que nos puede conducir a una “visión depresiva” de las posibilidades de cambio. La clara expresión de ello es la emergencia “espontánea” de un discurso quejumbroso (*¡no tengo computadora! ¡me quitaron mi mesa de trabajo!, ¡el jefe no me entiende!, ¡no me capacitan!...*) que difícilmente estimulará la imaginación de las autoridades políticas de la organización (actores político-decisionarios) en cuanto fundamentos de un cambio organizacional. A la segunda frase de un discurso de este estilo la autoridad organizacional habrá dejado de escucharnos (*aunque cortésmente aparente hacerlo*).

Los invitamos entonces a construir, sin temor, el esquema de análisis correspondiente a la visión de la imagen objetivo o estado futuro del proyecto, advirtiéndoles que, más adelante, se dispondrá de las herramientas para hacer “aterrizar” la idea de proyecto allí plasmada, adecuándola a las realidades objetivas (ello ocurrirá cuando se vean los cuándo, los cuánto y los cómo).

Existirán los resguardos para revisar las “alturas” a las que nos ha llevado el “primer vuelo” impulsado por nuestros sueños y aspiraciones. Atrévase, entonces, a iniciar un vuelo, un vuelo seguro y con copiloto (¡el equipo docente!).

En lo que sigue presentaremos los conceptos y técnicas elementales para desarrollar la visión de un estado futuro deseado, capacidad esencial que se debe despertar para liderar un proyecto. La práctica en detalle de los mismos se llevará a cabo en el taller 2.

6. Los componentes del esquema analítico

El esquema analítico nos permitirá analizar detenidamente los qué, los dónde y los porqué de una situación futura deseada en el ambiente conocimiento-acción de interés para la organización.

Veamos primero, los “qué”, esto es las partes, los ingredientes de una situación futura deseada. Allí habrá que distinguir:

- **actores,**
- **unidades de trabajo y**
- **relaciones**

Los **actores**, al igual que una escena teatral, son personas que desempeñan determinados roles de trascendencia en el proyecto. No se trata de mapear a todo el “elenco” de la “obra”, que en un proyecto puede llegar a decenas, centenas o más personas. Se trata de considerar los tipos de actores principales:

- Actores político-decisionarios;
- Administradores;
- El gerente del proyecto;
- Las clientelas principales que serán atendidas por los objetos o sistemas generados por el proyecto (productos, servicios);
- Los proveedores de conocimiento (consultores);
- Otros proveedores;
- Los socios;
- Los aliados;

- Los competidores;²

Las **unidades de trabajo** son ámbitos físicos donde operadores humanos trabajando con insumos, procedimientos y tecnologías generan productos o servicios. Son pequeñas o grandes "**fábricas**" donde se llevan a cabo las operaciones productivas aportadas, transformadas o relacionadas por un proyecto.

Por ejemplo, la unidad de trabajo "ingreso de datos" puede estar constituida por uno o varios operadores, por equipos de computación, por manuales de procedimientos y por espacio físico o virtual dado. También puede haber unidades de trabajo dedicadas a la capacitación, a la asesoría, al control administrativo, a la extensión, al diseño, a los servicios bibliográficos, al desarrollo de software y aplicaciones, etc. (Los operadores, equipos y espacios se pueden compartir entre varias unidades de trabajo. Para fines analíticos sin embargo las unidades de trabajo se deben considerar como unidades separadas).

Es importante notar que estas unidades de trabajo no necesariamente corresponden a unidades administrativas existentes.

Las **relaciones** en el espacio actores-unidades de trabajo pueden ser de tres tipos:

- Las relaciones entre actores.
- Las relaciones entre unidades de trabajo (aporte de insumos). (un conjunto o secuencia de estas relaciones se denominan cadenas productivas).
- Las relaciones entre unidades de trabajo y actores (aporte de insumos, entrega de servicios y productos).

7. Espacios donde se ubican los componentes del esquema analítico

Los "qué" o las componentes de una situación futura deseada (actores, unidades de trabajo, relaciones) se deben disponer y ubicar en diferentes espacios de la realidad.

Aquí se propone particionar la realidad en tres ámbitos principales:

- La organización,
- El entorno de la organización, y
- El ámbito del proyecto al interior de la organización.

La **organización** es, como su nombre lo indica, la entidad corporativa en cuya esfera de influencia, con su consentimiento (¡y ojalá apoyo explícito!) se lleva a cabo el proyecto. La organización puede constituir un ente independiente autónomo o una red de organizaciones formalmente vinculadas. (por ejemplo, un consorcio o un esquema de cooperación construido por organizaciones autónomas).

Se propone definir gráficamente a las fronteras de la organización por una figura rectangular, que, imaginariamente, pudiese representar los "muros" de la misma. Al interior están las diferentes dependencias de la organización. Supuestamente todo el espacio interior de la organización puede ser dominado y conducido por las autoridades político-decisorias de la organización.

² La elaboración de un mapa de actores se clarificará con la lectura de un extracto elaborado por CEPAL-CLADES de un documento de Mercedes Iacoviello: "El juego político y las estrategias en las organizaciones públicas. Buenos Aires, octubre 1996. (Primer Congreso Interamericano sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. CLAD, Río de Janeiro, 7-9 de noviembre de 1996.

El **entorno de la organización** se encuentra al exterior de los “muros” de la misma. Allí se encuentran otras organizaciones, actores personales y corporativos y espacios inter-organizacionales donde entidades corporativas externas y actores externos se mueven con autonomía buscando establecer relaciones de conflicto o de cooperación con la organización auspiciadora del proyecto.

El **entorno de la organización**, dependiendo del proyecto que se trate, puede a su vez, particionarse en ámbitos geográficos concéntricos: el barrio, la comuna, la ciudad, la provincia o estado, la nación, la región de América Latina y el Caribe, el resto del Mundo.

El **ámbito del proyecto** se refiere al espacio donde se ubicarán actores, unidades de trabajo y relaciones. Los cambios perseguidos, ya se trate de una construcción, transformación o interrelación serán de la responsabilidad del gerente del proyecto. Si dicho ámbito se le representa por una figura al interior de la organización, todo aquello que el gerente del proyecto podrá controlar o influenciar fuertemente, queda dentro de tal figura.

El espacio que queda entre la frontera del ámbito del proyecto y la frontera de la organización, es el **espacio o entorno intra-organizacional del proyecto**. Es donde el gerente del proyecto se “encontrará” con los “actores internos” o “colegas” entre los que cabe considerar a: la autoridad político-decisoria, y también aliados, competidores, proveedores y clientes.

Dependiendo del proyecto que se trate, hay casos en que este espacio intra-organizacional se puede a su vez particionar. Por ejemplo, si es un proyecto al interior de una sección de una facultad en una universidad, se puede ubicar el ámbito del proyecto dentro del área, la cual se encontrará a su vez dentro de una área rectangular mayor que define a la facultad, etc.

El conjunto de actores, unidades de trabajo y relaciones que se definen en el espacio que ha sido llamado ámbito del proyecto se denomina **sistema-objeto del proyecto**. Es allí donde se encuentra el “hábitat” del gerente del proyecto.

8. Pintando un sueño

La visión de un estado deseado del sistema objeto al final del proyecto (imagen-objetivo) se puede plasmar a través de una representación gráfica estándar que permita la comunicación de la idea a terceros. (Ver figura 1 del taller 2). Para ello se sugiere:

- Dibujar las particiones de la realidad descritas en los párrafos anteriores, y
- Ubicar en los espacios que corresponda (los dónde), a los actores, las unidades de trabajo y las relaciones (los qué).

Las nomenclaturas y procedimientos detallados se describen y ponen en práctica en el taller 2.

Una vez que se haya concluido dicho diseño, el proyectista habrá alcanzado varios logros importantes:

- Se habrá percatado de la complejidad del proyecto (teniendo en cuenta el número y calibre de los actores, unidades de trabajo y relaciones).
- Tendrá una primera noción de la magnitud del proyecto *vis a vis* los recursos de que dispone y espera poder lograr. Esta constatación puede llevar a una iteración inmediata tendiente a reducir (o aumentar) el número de actores, unidades de trabajo y relaciones.

- Dispondrá de una estructura inicial de componentes y relaciones que le servirá para el siguiente paso de la metodología la elaboración del diagnóstico y también para definir los cuánto, esto es la magnitud de los insumos y productos a ser utilizados.

Nos vamos moviendo, en definitiva hacia la elaboración de lo que en último término nos interesa *¡disponer de expresiones de cambios, precisas y bien especificadas!*

B. Bibliografía sesión II

IACOVIELLO, Mercedes

El juego político y las estrategias de recursos humanos en las organizaciones públicas. Buenos Aires: octubre 1996. (Primer Congreso Interamericano sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. CLAD, Río de Janeiro, 7-9 noviembre 1996. (Extractos seleccionados y subtítulos propuestos por el CLADES).

HED, Sven R.

Manual de planificación y control de proyectos. Ginebra. Sven R. Hed, 1981. 342 p.

STEWART, J.M.

Visión de estado futuro: un poderoso proceso de liderazgo. (Future state visioning: a powerful leadership process). Long Range Planning, v26. N6, 1993. Pp.89-98. (Texto traducido y condensado por el CLADES para fines docentes). (Solicitud de liberación de derechos de autor en curso).

C. Taller 2: Diagrama de la imagen objetivo del proyecto

Para elaborar el diagrama de la imagen objetivo del proyecto propondremos una metodología un tanto “escolar” que ha demostrado ser altamente efectiva. (Inspirada en la propuesta del Manual de Planificación y Control de proyectos del experto sueco Sven Hed).³

a) Instrucciones para elaborar el esquema analítico:

1. Disponga de una hoja amplia (que resulte de añadir, por ejemplo dos hojas tamaño oficio). Trabaje con formatos amplios y cómodos.
2. Recorte varios cuadrados de cartulina con los que representará las unidades de trabajo (3 por 3 cms, por ejemplo).
3. Recorte varios triángulos de cartulina (3 cms. de base) con los que representará actores.

Trace en la hoja de trabajo las **particiones de la realidad**. Para ello:

³ **HED**, Sven R.

Manual de planificación y control de proyectos. Ginebra. Sven R. Hed, 1981. 342 p.

- Dibuje en la hoja, con marcador grueso, un gran rectángulo que defina los bordes o fronteras de la organización.
 - Dibuje luego con marcador grueso un rectángulo menor, interior al rectángulo anterior, que enmarque el ámbito del proyecto.
 - Si el caso lo amerita trace rectángulos intermedios para indicar estructuras internas en la organización (departamentos dentro de un ministerio, escuela dentro de una facultad, facultad dentro de universidad, etc.).
 - Hacia el exterior del rectángulo que demarca las fronteras de la organización trace, en los bordes de la hoja, un rectángulo mayor para representar el espacio total del entorno organizacional considerado.
 - Si el caso lo amerita, defina rectángulos intermedios entre el rectángulo que bordea la hoja y el rectángulo que demarca las fronteras de la organización. Estos indicarían niveles del entorno: barrio, ciudad, estado o provincia, etc, o campus, universidad, país, etc.
4. **Determine las unidades de trabajo** que Ud. desearía tener creadas, transformadas o articuladas, al término del proyecto, dentro del ámbito del proyecto (rectángulo interior). Elabore en hoja aparte una índice de dos columnas donde se haga corresponder designaciones de las unidades de trabajo con letras mayúsculas (de A hasta Z) con sus nombres completos (por ejemplo A; unidad productora de base de datos). Rotule los cuadrados de cartulina que ha preparado con las letras que correspondan. Estos cuadrados rotulados representarán las diferentes unidades de trabajo consideradas en el ámbito del proyecto y existentes al final del mismo. Adhiera con cinta adhesiva transparente los cuadrados de cartulina en el rectángulo interior.
 5. **Determine los actores principales** que Ud. prevé existirán al final del proyecto y durante la ejecución del proyecto. Considere por lo menos al coordinador del proyecto, (que puede ser uno de Uds. mismos desarrollando tales funciones). También considere como actores a contratistas y consultores importantes. Cuando los otros actores del proyecto sean funcionarios prefiera considerarlos como asociados a las unidades de trabajo del ámbito del proyecto, esto es, no use rectángulos para representarlos. Haga una índice de dos columnas donde se haga corresponder a designaciones de los actores principales con letras minúsculas (entre **a** y **z**) con sus nombres funcionales completos (por ejemplo a: coordinador del proyecto; b: consultor en software...). Rotule los triángulos de cartulina con las letras que correspondan a fin de representar las diferentes actores principales considerados en el ámbito del proyecto, y existentes al final del mismo o durante la ejecución del mismo. Adhiera con cinta adhesiva transparente los triángulos de cartulina en el rectángulo interior que representa el ámbito del proyecto.
 6. Repita el procedimiento para actores y unidades de trabajo que se ubican al *interior de la organización* en los diferentes niveles organizacionales que correspondan (Por ejemplo: departamento, facultad, universidad) *pero fuera del ámbito del proyecto* (esto es en la superficie libre entre los dos rectángulos representativos del ámbito del proyecto y las fronteras de la organización). Estos actores y unidades organizacionales pueden ser **cooperantes** o **conflictivas** con aquellos actores y unidades de trabajo previstas en el ámbito del proyecto (puntos 4 y 5 anteriores). Prepare índices, rotule las unidades de trabajo organizacionales con doble letra mayúscula AA, BB, CC y los actores organizacionales con doble letra minúscula aa, bb, cc. Adhiera los cuadrados y triángulos de cartulina que corresponda.

7. Repita el procedimiento para actores y unidades que se ubican en el *entorno de la organización* en los niveles que corresponda. Estos se ubicarán en la zona entre los rectángulos del borde de la hoja y del que representa la frontera de la organización. Tales actores y unidades de trabajo podrán ser **cooperantes** o **conflictivas** con los actores y unidades del ámbito del proyecto (puntos 5 y 6 anteriores). Prepare índices, rotule las unidades de trabajo del entorno organizacional con triple letra mayúscula AAA, BBB, CCC y los actores del entorno organizacional con triple letra minúscula aaa, bbb, ccc. Adhiera los cuadrados y triángulos de cartulina que corresponda.
8. Trace con lápiz de mina (trazo susceptible de ser borrado) las relaciones principales entre actores, entre unidades de trabajo, y entre unidades de trabajo y actores que se encuentren al interior del ámbito del proyecto. Sólo considere las relaciones nuevas que son creadas gracias al proyecto o, que existiendo, son radicalmente transformadas por el proyecto. Analice entre tres a seis relaciones en total. Rotule los trazos con números (1, 2, 3, etc). Prepare un índice de relaciones (Por ejemplo: relación 1: Intercambio de información entre la unidad de trabajo A y la unidad de trabajo C).
9. Repita el procedimiento para las relaciones entre unidades de trabajo del ámbito del proyecto y unidades de trabajo y actores existentes dentro de la organización. Sólo considere las relaciones nuevas que son creadas gracias al proyecto o que existiendo son radicalmente transformadas por el proyecto. Analice entre tres a seis relaciones en total. Rotule los trazos con números del 10, 20, 30,... al 90. Prepare un índice de relaciones (Por ejemplo: relación 10: intercambio de información entre la unidad de trabajo D y la unidad de trabajo MM).
10. Repita el procedimiento para las relaciones entre unidades de trabajo del ámbito del proyecto y unidades de trabajo y actores existentes en el entorno de la organización. Analice entre tres a seis relaciones en total. Sólo considere las relaciones nuevas que son creadas gracias al proyecto o que existiendo son radicalmente transformadas por el proyecto. Rotule los trazos con números del 100, 200, 300,... al 900. Prepare un índice de relaciones (Por ejemplo: relación 100: entrega de información entre la unidad de trabajo A y el actor aaa).

Al terminar de trazar todas las relaciones relevantes, es posible que su diagrama esté un poco caótico, sobre todo debido al entrecruce de líneas. En caso que ello ocurra, le sugerimos mover las cartulinas representativas de unidades de trabajo y actores y volver a trazar las relaciones. (Esta es una de las ventajas prácticas del sistema Hed). En todo caso, el producto final de este taller se deberá ver como algo semejante a la figura 1 de la próxima página

b) Informe para comunicar la imagen objetivo del proyecto en el Campus Virtual

Aquí se prevén tres situaciones:

b.1) Situación en que el participante sabe trabajar con PowerPoint y Word

- Se debe preparar un diagrama semejante al construido (artesanalmente) en la hoja de trabajo, sobre la base de la transcripción del cuadro borrador a una figura en PowerPoint.
- Se debe adjuntar una lista de índices en Word de las diferentes unidades de trabajo, actores y relaciones consideradas al preparar el cuadro borrador.

b.2) Situación en que el participante sabe Word y Word (Ambiente Gráfico) pero no sabe PowerPoint

- Se debe preparar un diagrama semejante al construido (artesanalmente) en la hoja de trabajo, sobre la base de la transcripción del cuadro borrador a una figura en Word.
- Se debe adjuntar una lista de índices en Word de las diferentes unidades de trabajo, actores y relaciones consideradas al preparar el cuadro borrador.

b.3) Participante sabe sólo Word (Creación de Textos)

Se debe preparar la siguiente información descriptiva:

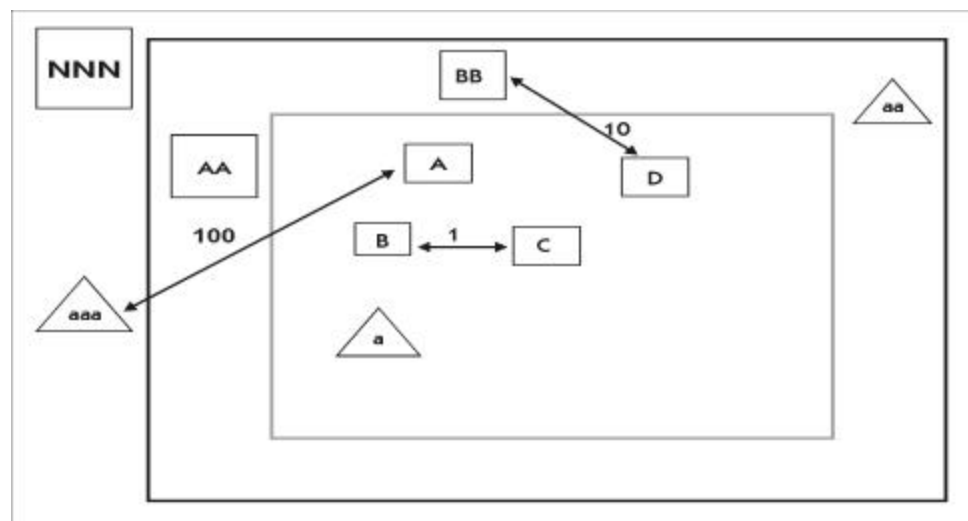
- Lista de unidades de trabajo y actores que existen al interior del ámbito del proyecto, al final del proyecto y durante la ejecución del mismo.
- Lista de unidades de trabajo y actores de interés existentes al interior de la organización al final del proyecto (considerar por separado los diferentes niveles de la organización si es el caso).
- Lista de unidades de trabajo y actores existentes en el entorno de la organización al final del proyecto (considerar por separado los diferentes niveles del entorno de la organización si es el caso).
- Lista de relaciones principales entre unidades de trabajo y actores al interior del ámbito del proyecto.
- Lista de relaciones principales entre unidades de trabajo del ámbito de proyecto y de unidades de trabajo y actores de la organización (considerar por separado los distintos niveles organizacionales si es el caso).
- Lista de relaciones principales entre unidades de trabajo del ámbito de proyecto y de unidades de trabajo y actores del entorno organizacional (considerar por separado los distintos niveles del entorno organizacional si es el caso).

Con esta información suministrada **b.3**, el equipo docente deberá poder construir el gráfico

!Manos a la obra!... !Animo!

Quedamos a su disposición para cualquier consulta!...

FIGURA 1
DIAGRAMA DE LA IMAGEN OBJETIVO DEL PROYECTO



III. Sesión: Midiendo los cambios

A. Clase 3: Sobre sueños, dimensiones y el Sr. Morita

1. Cartulinas con “sabor político”

Estamos inmersos, con diferentes grados de avance, en la tarea creativa de concebir una visión, un estado de cosas que esperamos alcanzar al término del proyecto. Pero, además, hemos estado intentando plasmar dicha visión con figuras de cartulina en el simple espacio de dos dimensiones que nos ofrece una hoja de papel.

En ese trance nos habrán surgido varios conflictos internos, y habrán aparecido, a ratos, ¡algunos fantasmas!. Habremos percibido, por ejemplo, que el simple acto de recortar una figura de cartulina representante de un actor, habrá adquirido otra dimensión luego de reforzar nuestra mirada “política” con la ayuda del esclarecedor texto de la politóloga argentina Mercedes Iacoviello.⁴ Habremos cavilado quizás también sobre lo que pudiera significar para nosotros o algunos de nuestros colegas el trazar un inocente trazo para unir dos unidades de trabajo hoy desconectadas.

⁴ IACOVIELLO, Mercedes

El juego político y las estrategias de recursos humanos en las organizaciones públicas. Ver anexo 1 bibliografía

En esta clase seguiremos hablando del sueño, de la imagen objetivo del proyecto, pero daremos un paso adelante al intentar profundizar nuestro análisis mirando, con nuevos ojos, el boceto que hemos trazado en el papel.

Habremos de adentrarnos en el mundo de la especificación cualitativa y, cuando sea posible y útil, del dimensionamiento cuantitativo de cada parte y cada elemento que ya tenemos identificados pero que todavía habitan dentro de aquella "nube" en que nos encontramos al iniciar la formulación de un proyecto.

Debemos, en casos, ser tan audaces como para medir y establecer, cantidades de los productos, frecuencia de los servicios, volumen de clientela por sectores, cantidades de los insumos. Deberemos "ubicarnos" mentalmente, en el futuro, al interior de nuestras unidades de trabajo para establecer calidades y cantidades y también habremos de pensar sobre la naturaleza e intensidad de las relaciones más importantes entre unidades de trabajo y entre éstas y los actores.

2. ¿Porqué medir para dimensionar el sueño?

La medición se aplica a los elementos que interactúan durante las diferentes fases de un proyecto, ya se trate de:

- La formulación del proyecto (que tiene varias etapas),
- La ejecución del mismo y,
- La puesta en uso u operación de aquello que el proyecto ha generado (un sistema, una organización, una infraestructura, un procedimiento, etc.).

La medición de efectos, de todas aquellas variaciones que se crean en el ambiente al movilizar insumos y recursos humanos, y al generar y entregar productos y servicios, es un proceso esencial para darnos cuenta, casi intuitivamente al comienzo, de si seremos o no capaces de movilizar todo aquello necesario -incluyendo el vencernos a nosotros mismos- para alcanzar la imagen objetivo a la que aspiramos.

Pensemos, por ejemplo, que deseamos crear un sitio WEB a través de nuestro proyecto.

Un posible escenario es el inventar una página de entrada simple - un Home Page simple - y crear unas cinco páginas individuales, también simples, en las que podamos navegar. Otro muy distinto, es si deseamos crear un verdadero portal del conocimiento con una decena de sitios WEB independientes (subsitos) articulados entre sí y que, en conjunto, implican la construcción y puesta al día, permanente, de cientos o miles de páginas de distinta complejidad, de vinculaciones complejas y de enlaces con otros Sitios Web publicados por organizaciones externas.

En el primer caso, los "efectos" del diseño, y de la construcción del Sitio pasarán casi desapercibidos en la organización, y el uso y operación del Sitio tal vez tampoco tenga un impacto substancial en la "clientela" que desee acceder a dicho espacio cognoscitivo, por ilimitada que ella pudiese ser. El otro escenario puede significar incluso una transformación profunda de nuestra organización como un todo y eventualmente inducir cambios significativos en el entorno.

3. El sueño de los economistas

La medición de una cantidad física de algún elemento es el primer paso para construir una segunda cantidad asociada a la primera: **el costo**. El costo resulta de la multiplicación de la cantidad física de algún insumo o producto por el costo monetario por unidad de dicho insumo o producto. Así

dispondremos de una medida común, el dinero, para sumar las cantidades de insumos y productos que, por ejemplo, se usan y generan en una unidad de trabajo dada.

El tener la capacidad de sumar nos permite estimar una cifra única representativa de los méritos (o “desméritos”) de un proyecto, y en teoría, hace posible que comparemos “las bondades” de proyectos diferentes entre sí. Podemos, más aún, ordenar los proyectos de acuerdo a su mérito relativo y ejecutar todos aquellos que sea posible ejecutar con una cantidad presupuestaria dada. En fin, textos de planificación de los 60's.

No nos detendremos aquí sobre los dilemas metodológicos (¡y casi morales!) del intento de transformarlo todo en unidades monetarias, ya que es tema de una lección posterior. Sólo digamos que es legítimo, en el plano de la abstracción, el intento del ser humano (o mejor dicho del homo economicus) de sumar los efectos de un proyecto mediante alguna unidad común.

Por ahora, baste decir que cualquiera que sea el camino que tomemos, físico o monetario, el de la programación tipo “usina soviética” o el de la medición basada en “precios de un libre mercado perfecto” siempre precisaremos, como primer paso, del dimensionamiento físico de los objetos que intervienen en un proyecto.

4. Angustia de dimensionar, aproximaciones sucesivas y el principio de economicidad

Es difícil aceptar que, frecuentemente, nos cuesta mucho dimensionar.

Nos es grato hablar de nuestra imagen objetivo, persuadir y hacer “volar la imaginación” de terceros con aquello que queremos, pero nos empezamos a sentir incómodos si alguien nos pregunta ¿cuánto espacio vas a necesitar?, ¿cuántos cursos vas a dar?, a ¿cuántos “clientes” vas a atender?, etc.

Aparte de diferencias cognoscitivas que pudiesen hacer a ciertas personas más reacias que otras a la medición y a la cuantificación, pensamos que hay dos grandes obstáculos que saltar, vallas que a veces nos causan angustia y nos paralizan. Y nos impiden disponer de las cifras mínimas necesarias para elaborar una idea de proyecto.

El primer obstáculo, es el de conocer las unidades de medida de los diferentes insumos, productos y servicios. Por ejemplo, ¿cuáles son las unidades con que se puede medir el impacto de un servicio de información al público ubicado a la entrada de un ministerio?

Las hay:

- a) Físicas, las que se pueden medir con un contador de frecuencias, un reloj o una huincha:
 - Frecuencia de atención,
 - Procedencia espacial o funcional de la "clientela",
 - Tiempo promedio de la consulta,
 - Tiempo de espera del usuario,
 - Espacio real ocupado por un usuario para consultar los folletos disponibles.
- b) Cognoscitivas, como por ejemplo pertinencia de la información proporcionada con relación a la consulta.
- c) Emotivas, como el grado de satisfacción del usuario con la atención recibida.

La búsqueda de dimensiones de los elementos y relaciones aplicadas a las distintas áreas de los proyectos que nos interesan -los que transforman los espacios conocimiento-acción- si bien no es sencilla, puede ser apoyada por las opiniones de expertos. Baste pensar que existen colecciones exhaustivas de aquello que es posible de medir, datos, indicadores simples y compuestos que se han compilado en textos y manuales ad-doc..

5. ¿Qué y cómo medir y hasta dónde llegar con las mediciones?

El qué y cómo medir, se resuelve, entonces, con un poco de sentido común, una apuesta por lo simple, una dosis de curiosidad para consultar los “shopping lists” de mediciones propuestas por los expertos, y una actitud propositiva que se manifiesta seleccionando unas pocas medidas sencillas, ya sean propias, adaptadas o adoptadas. Allí, cualesquiera que sea la opción elegida, debiéramos pensar, siempre, en cómo se hará la medición, esto es, en la dificultad práctica y el esfuerzo que ella implica, y en la confiabilidad de las mediciones tomadas por diferentes observadores. En todo caso el qué y el cómo medir es un obstáculo salvable por todos.

El segundo obstáculo, es más complejo, ya que tiene que ver con el temor al cuánto tiempo y esfuerzo debemos invertir en la medición. Es paralizante visualizar la enorme tarea de tener que medirlo todo acuciosamente, en otras palabras, enfrentarse al costo que significaría, en tiempo y en recursos, exhaustivamente dimensionar nuestra imagen objetivo. Al igual, como decíamos antes, que al abocarnos a ejecutar un diagnóstico acabado optamos sin quererlo quizás, por una excelente excusa para mantenernos ocupados y eludir los cambios, el “síndrome de la medición perfecta” de los estados futuros puede también tener un efecto postergador y paralizante.

Para responder la pregunta de hasta donde llegar con las mediciones cabe remitirnos a las etapas por las que necesariamente se debe pasar para elaborar un proyecto. Allí resulta de gran ayuda un texto clásico, que discutiremos en esta sesión, elaborado por el economista argentino Benito Roitman y el ingeniero civil chileno y “luthier” Hernán Calderón, sobre las etapas de un proyecto y sobre el principio de economicidad.⁵

Allí se nos plantea que existirán distintas etapas en la formulación de un proyecto, y que etapa tras etapa, iremos tratando de disminuir las incertidumbres y por tantos los riesgos de hacer un proyecto que no valga la pena según sea el punto de vista que se adopte, el privado personal, el privado corporativo, o el social. En síntesis, en el primer diseño de un proyecto, no se espera, **nunca**, ni exhaustividad ni precisión en las mediciones del estado futuro.

En esta etapa en que nos encontramos, y que podríamos llamar de “elaboración de un perfil del proyecto”, se esperan sólo estimaciones aproximadas de los efectos del proyecto y por ende sus dimensiones.

Al terminar de elaborar el perfil, vendrán otras decisiones escalonadas para aceptar o rechazar la idea del proyecto, algunas muy simples y cercanas en el tiempo en caso de proyectos de pequeño porte y alcance, y más elaboradas, complejas y dilatadas en proyectos más ambiciosos en cuanto a tamaño y alcance.

En otros términos, debemos considerar que habrá etapas futuras para afinar nuestras estimaciones de algunas dimensiones. ¡Nadie nos pide resultados acabados ahora! Sólo estimaciones

⁵ CALDERÓN, Hernán; ROITMAN, Benito.

Definición y límites de las etapas, 1970. Ver anexo 1 bibliografía.

basadas en el mejor conocimiento que podamos movilizar en forma rápida. A lo mejor, el “costo” o sacrificio será recurrir a nuestra experiencia, fijar algunos valores tentativos, y luego contactar por E-mail o teléfono a un colega que conozca el tema (o mejor aún, tomarnos un cafecito con él o ella para preguntárselo). ¡Nada más!

También ayuda saber que el gasto en que podremos incurrir en los estudios preliminares de un proyecto tiene un tope técnico. Los expertos nos indican que es aconsejable prever que el costo de esta primera etapa no sobrepase un 10% de la inversión total. En otras palabras, si un proyecto requiere de 100.000 unidades monetarias de inversión total, no deberíamos gastar más que 10.000 en esta primera etapa incluyendo los costos nuestros y el tiempo de quienes cooperen con nosotros. (Estos costos se calculan por hora-persona, sean o no pagados en la realidad: aunque no se solvante una remuneración por servicios, hay un costo oculto: aquello que estas personas dejan de hacer para dedicarse a los estudios preliminares del proyecto).

Es de esperar, entonces, que ahora, por todo lo dicho, estemos más confiados para llevar a cabo la medición y el dimensionamiento de los distintos elementos básicos de nuestra imagen objetivo, estimaciones que se podrán ir afinando y completando más adelante, en la medida que valga la pena reducir aún más los grados de incertidumbre.

Pero antes de abocarnos al dimensionamiento de la imagen objetivo, desearíamos hacer una breve digresión sobre los estudios de mercado, que son investigaciones conducentes a estimaciones de una situación futura del mercado donde el proyecto y el sistema resultante de esta actúe en calidad de consumidor de insumos y de proveedor de productos y servicios.

6. Una digresión... Estudios de mercado ¡si... pero!

El hacer costosos estudios de mercado se justifica dependiendo del tamaño del proyecto, del criterio con que se evalúe su éxito o su fracaso, y de su grado de inserción en el mercado comercial.

Sería muy irresponsable, si algunos de nosotros al querer instalar una fábrica de zapatos, no hiciese un estudio de mercado. En el rubro de zapatería, el producto y su uso no requiere mayor explicación o entendimiento, hay mercados de insumos y de productos muy claros, aunque no necesariamente perfectos, competitivos y transparentes como nos enseña la teoría económica neoclásica. En tales mercados se transan insumos, (por ejemplo: cuero, pegamentos, etc.) y productos (zapatos de diferentes estilos y calidad). El criterio de éxito será el logro de un excedente económico (retornos monetarios menos costos monetarios) a partir de una cierta calidad, cantidad y precio de los zapatos que transemos en el mercado. Para hacer esta fábrica precisaremos de un cierto capital (dinero) inicial. Si el excedente económico es mayor que el que obtendríamos al colocar este dinero o capital inicial a interés en un banco, nos convendrá desde el punto de vista estrictamente financiero, hacer esta inversión. Reglas muy claras, como vemos.

Hacer lo contrario, sería no actuar racionalmente desde el punto de vista comercial privado. Sin el estudio de mercado podríamos incurrir en grandes pérdidas al fijar precios más altos de los que el consumidor está dispuesto a pagar (con lo que no venderemos nuestra mercadería y quebraremos) o fijar precios más bajos que los que el consumidor este dispuesto a pagar (con lo que obtendremos retornos o ingresos por ventas menores a lo posible, o venderemos bajo el costo, con la consiguiente descapitalización).

Este “modelo” tan claro para tomar decisiones funciona excelentemente bien en los siguientes casos:

- El producto es perfectamente conocido y comprendido, en cuanto a su uso y utilidad, por el consumidor, (por ejemplo: un par de zapatos).
- Existe un mercado del producto y mercados de los insumos donde todos los actores (productores y consumidores) acceden a información actualizada y confiable sobre las cantidades transadas y los precios a que se transan los productos.
- Existe un mercado del dinero transparente y competitivo (en otros términos la tasa de interés comercial refleja el costo “social” del dinero).

7. La naturaleza incomprendida de los proyectos de información... y el “enfoque Morita”

Posicionémonos entonces frente a uno de los requisitos que supuestamente habrían de satisfacer los proyectos de información en su etapa inicial de formulación.

Requisito 1: Todo proyecto debe tener un estudio de mercado.

Esta premisa debe analizarse a la luz de:

- Problemas metodológicos serios (no estamos produciendo un nuevo detergente) ¿Cómo saber si habrá demanda preguntándole al consumidor por un “producto de información” que no conoce o no comprende?
- Costos de resolver estos problemas metodológicos.
- Confiabilidad de resultados obtenidos por métodos no convencionales, probablemente sofisticados.

En otras palabras, sin oponernos por principio al requerimiento de un estudio de mercado acabado, debemos conversar con quien nos solicita dicho estudio sobre si será rentable o no la inversión en éste *vis a vis* el tamaño de la inversión del proyecto, y la premura que pueda existir para llevarlo a cabo.

Ciertamente en los proyectos de información de universidades públicas, organismos no gubernamentales sin fines de lucro u organismos internacionales públicos, se violan -en distintos grados- todos los supuestos anteriores.

Uno de ellos, que veremos en futuras lecciones, es que, salvo excepciones, los productos que generan estos “proyectos de información” no entran en un mercado de transacciones comerciales, y por lo tanto, no podremos saber cuánto estará el consumidor dispuesto a pagar por ellos. Y parte de esto es resultante de que el producto es nuevo, no se conoce ni es entendido por el consumidor y que por lo tanto no se sabe cómo usar y qué utilidad darle.

Posicionémonos, también frente a un segundo requisito que a veces se exige a los proyectos de información

Requisito 2: Debemos producir sólo aquello que demandan los consumidores, expresamente.

Ciertamente, habrá casos de demandas expresas que habrán de ser atendidas, aunque existan dificultades para establecer precios de mercado y estimar rentabilidades.

Pero también existe espacio para una actitud no meramente reactiva. Podemos, en efecto, pensar al revés: ofrecer un producto nuevo (no conocido por lo tanto), que cree su propia demanda.

Es lo que llamaríamos el enfoque Morita, recientemente fallecido líder industrial fundador de la Sony.

El Sr. Morita pensaba que hay que crear nuevos mercados, y no sólo luchar con competidores para conquistar segmentos de mercados ya existentes. Es optar por una estrategia “market creation” en lugar de una de “market sharing”. Esa filosofía condujo, por ejemplo, a un producto de gran éxito como el Walkman, que fue una propuesta de la Sony al mercado, no resultante de ninguna encuesta o consulta al consumidor.⁶

En otras palabras, en muchos casos, de productos poco convencionales como los “de información” un estudio de mercado acucioso, puede llevarnos a un entrampamiento semejante al del diagnóstico acabado. ¡A estudiar mucho... para no hacer nada!

Pensamos que es una opción lícita el generar una propuesta que vaya creando y conociendo el mercado y vaya adaptándose a los cambios del mismo. Podemos, si así lo queremos, concebir proyectos y sistemas que evolucionen con el entorno. En ello no hay nada mágico, podemos incluso fracasar, pero dispondremos de flexibilidades para reaccionar rápidamente, cambiar rumbos, clientelas, adaptar productos y servicios y seguir navegando... en las turbulencias.

8. Invitación al taller 3

En el taller 3, intentaremos dimensionar, en una primera aproximación, los elementos de las unidades de trabajo, las relaciones entre elementos y entre éstos y los actores ubicados en los diferentes espacios de la situación de estado futuro deseada o imagen objetivo.

También diagramaremos la situación actual e intentaremos, en una primera aproximación, medir las mismas variables claves utilizadas para dimensionar la imagen objetivo.

Hecho esto, estaremos a un paso de tratar de un mapa de los cambios necesarios previstos, de disponer de la materia prima para formular los objetivos del proyecto y de iniciar un descenso controlado hacia las áreas más estrechas del “embudo”.

Los invitamos entonces a “pasar al aula” donde se presenta el taller 3 y a ejecutarlo.

¡Buena suerte!

B. Bibliografía sesión III

ONUDI. División de Coordinación de Políticas

Lógica de un proyecto. En: Design and evaluation: a manual of policies, procedures and guidelines for UNIDO - executed projects and programmes, projects; vol. 1. Geneva: UNIDO, 1984. 1 v. (UNIDO/PC.3.1/Rev.1).

(Texto digitalizado y traducido por el CLADES para fines docentes).

POLL, Roswitha; BOEKHORST, Peter

Medición de la calidad. Directrices internacionales para la medición del rendimiento en las bibliotecas universitarias. IFLA, AABAD, Madrid, 1998.

⁶ HAMEL, Garay; PRAHALAD, C.K.

Visualizando el futuro primero, 1999. Ver anexo 1 bibliografía.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K.

Visualizando el futuro, primero. (Seeing the future first).

Fortune, september 5, 1994. pp 64-70

Sesión III. (Texto traducido y condensado por el CLADES para fines docentes).

C. Taller 3: Dimensionando la imagen objetivo y (¡por fin!) abordando el diagnóstico

Primera parte: Dimensionando imagen objetivo

Regrese a su sistema objeto construido en una hoja de trabajo con lápiz y cartulinas adosadas (diagramación de niveles espaciales poblados por actores, unidades de trabajo, y relaciones, representativo de la situación que se aspira al final del proyecto).

Compile un cuadro donde se intente dimensionar o, cuando no sea posible o sea poco práctico, describir (en forma cualitativa), el estado final a que se aspira lleguen los elementos más decisivos de las unidades de trabajo y de las relaciones. Entienda por elemento decisivo, o relación decisiva aquel elemento o relación no trivial, novedoso, que contribuye a dar un cierto carácter propio que diferencia al proyecto de otros proyectos u acciones. Considere, además, sólo elementos o relaciones que son creadas o transformadas por el proyecto. No ubique en el cuadro elementos y relaciones que no cambian o que cambian por razones ajenas a las movilizadas por el proyecto. El cuadro tiene 5 columnas como se muestra más abajo:

- Columna 1: Código utilizado para simbolizar la unidad de trabajo A, B, el actor a, aa y la relación 1, 2, 20, 30.
- Columna 2: Nombre de la unidad de trabajo, actor o relación .
- Columna 3: Nombre del elemento componente de la unidad de trabajo, actor o relación.
- Columna 4: Cantidad de unidades de la dimensión con que se representa el elemento componente.
- Columna 5: Unidades en que se mide la dimensión considerada.

Código	Nombre de la UT, A, R	Nombre del elemento	Cantidad	Unidad de medida o descripción cualitativa

A continuación se muestra un ejemplo de llenado de este cuadro:

Proyecto creación de un WEB. Incluye montaje del equipo humano y físico, prueba piloto y marcha blanca

Código	Nombre de la UT,A,R	Nombre del elemento	Cantidad	Unidad de medida o descripción cualitativa
A	Unidad de Diseño	Equipamiento	1	Computadora
A	Unidad de Diseño	Producto gráfico	1	Logo página WWW
A	Unidad de Diseño	Producto de Contenido	100	Páginas individuales en html
A	Unidad de Administración del	Producto de gestión	1	Mecanismo automáticos para

	Sitio WEB			responder preguntas más frecuentes
etc.				
A	Administrador substantivo del Sitio Web	Recurso humano	1	Administrador substantivo capacitado mediante curso de personalizado de 50 hrs. en organización externa
B	Administrador tecnológico del Sitio Web	Recurso humano	1	Administrador tecnológico capacitado mediante curso de personalizado de 100 hrs. en organización externa
etc.				
20	Relación generadores de contenido unidad de administración del Sitio WEB	Insumo de contenido	50	Textos aportados por expertos en contenidos conforme pautas editoriales
20	Relación generadores de contenido unidad de administración del Sitio WEB	Insumo de contenido	100	Cadenas de Metadatos aportados para asegurar la recuperabilidad de los contenidos
etc.				

Segunda Parte: Introducción al diagnóstico

1. Replique el existente diagrama del sistema objeto construido en hoja de trabajo con cartulinas adosadas y lápiz, y que representa la situación futura del sistema objeto, en una segunda hoja de trabajo. Esta segunda hoja y sus figuras y trazos representarán la situación actual.
2. Considere una a una las unidades de trabajo del diagrama replicado y adáptelas para que éstas reflejen ahora la situación actual del sistema objeto.

Para ello pueden existir tres situaciones:

- a) **Creación:** La unidad de trabajo no existe en la situación actual y es creada por el proyecto.
- b) **Transformación:** La unidad de trabajo existe pero es transformada por el proyecto (traslado, achicamiento, agrandamiento, cambio en los esquemas de organización, cambio en tecnología).
- c) **Estabilidad:** La unidad de trabajo existe en la situación actual pero, prácticamente, no es alterada por el proyecto.

En el caso de creación trace un borde rojo en la cartulina que representa la unidad de trabajo inexistente en el sistema objeto actual.

En el caso de transformación trace un borde anaranjado en la cartulina que representa la unidad de trabajo existente en el sistema objeto actual.

En el caso de estabilidad trace un borde azul en la cartulina que representa la unidad de trabajo existente en el sistema objeto actual.

3. Proceda de la misma manera con los relaciones (Rojas, creadas. Anaranjado, transformadas. Azules estables).
4. Construya el cuadro de 5 columnas similar al de la sección anterior, esta vez con valores que reflejen la situación actual.

5. La notación de elementos, actores y relaciones será, en este segundo diagrama similar que en el caso del primer diagrama pero se usarán los mismos símbolos seguidos por una comilla: A será A , a será a , 20 será 20
6. Al construir el cuadro de 5 columnas para la situación actual cuando los elementos, los actores o las relaciones no existan en la situación actual se deberán llenar las columnas 4 y 5 con la palabra “cero”.

¡Animo! ... ¡Y no duden en consultar!

IV. Sesión: Objetivos del proyecto

A. Clase 4: Sobre “trozos” de cambio, reagrupamientos de cambios y “sueños” grandes y pequeños

Estamos en un momento especial del curso. Hemos probablemente terminado, o estamos a punto de hacerlo, con el análisis de las apreciaciones -cuantitativas o cualitativas- de todo aquello que caracteriza nuestra imagen objetivo, o “sueño” de una situación a la que aspiramos al fin del proyecto. También habremos hecho lo mismo, habremos apreciado, todo aquello positivo o carente que define la situación actual en la que estamos inmersos.

1. Los “trozos” del cambio

El momento en que estamos es especial por que mediante una simple comparación estaremos en condiciones de describir, con bastante precisión, el **conjunto de cambios** que comprende la ejecución del proyecto. Así, por ejemplo, si comparamos la relación 100 del estado futuro deseado entre una unidad de trabajo y un actor cualquiera en nuestros diagramas construidos a través de los talleres anteriores, con la misma relación 100' (se lee *cien prima*) en el estado actual, tendremos la posibilidad de apreciar la naturaleza del cambio que habrá de experimentar dicha relación.

¿Creció alguna dimensión de esta relación? ¿Decreció? ¿Experimentó un mejoramiento en calidad o un deterioro de la calidad? ¿Contiene ahora un nuevo servicio con más o menos prestaciones, por ejemplo?

El hacer comparaciones es una actividad intelectual relativamente sencilla, debiéndose sólo, en el caso de la formulación de proyectos, tener el cuidado de ser sistemáticos y exhaustivos. Esto es, definir todos y cada uno de los cambios en las relaciones y en las unidades de trabajo, y no permitir que se nos olvide ninguno de ellos o que se nos reagrupen impensadamente algunos de ellos. Tendremos de este modo una colección de “trozos” de cambio, que los instalaremos visualmente en un cuadro, a través de una modalidad simple, tal como se explica en el taller 4.

Esta “colección de trozos” de cambio es la *materia prima* con la que se construye el andamiaje lógico de una propuesta de un proyecto de información.

Sin esta definición previa, y lo más precisa posible de los cambios deseados no resulta viable determinar los **encadenamientos** entre **resultados esperados** (cambios), **acciones necesarias** para provocar los cambios, y **recursos necesarios** para hacer viable a las acciones.

2. Construyendo “cadenas de acciones” para viabilizar los cambios

Es evidente que la tarea de buscar encadenamientos entre resultados, acciones y recursos, se facilita enormemente en la medida que dispongamos de descripciones precisas de los cambios.

Así, si nos movemos hacia atrás, nos podremos preguntar, dado un cambio deseado, por las acciones necesarias para producirlo. Tales acciones que pueden ser tan variadas como nuestra imaginación nos lo permita, deben, sin embargo, procurar satisfacer dos condiciones:

- Que sean las **causas necesarias y suficientes** para generar el cambio deseado;
- Que **no exista “desperdicio o derroche de esfuerzo”**, esto es, que no se ejecute, ninguna acción “por entretenida o apasionante” que nos parezca, que no esté relacionada con algún cambio deseado; en el fondo, toda acción debe tener un propósito definido asociado por lo menos a alguno de los cambios deseados.

Suena fácil y obvio, pero no siempre se logran satisfacer estas condiciones en forma natural, y deberemos preocuparnos permanentemente de verificar si estos principios se cumplen en todas las áreas de nuestra propuesta de proyecto.

Sobre este punto, el de la lógica del proyecto, el de los encadenamientos necesarios y suficientes entre resultados, acciones y recursos necesarios existen fuentes bibliográficas serias y auto-explicativas, las que nos evitan ahondar más sobre el tema, por ahora.⁷

3. Exigencias sobre la formulación de los objetivos específicos

La formulación de objetivos de un proyecto no es un tema trivial. *Un objetivo es la expresión de un cambio deseado en un objeto determinado dentro de un marco temporal genérico dado.* El marco temporal es la duración total del proyecto, desde que empieza oficialmente su ejecución hasta que culmina. Un objetivo es, en otras palabras, la expresión de aquello que nos proponemos generar en dicho marco de tiempo.

⁷ ONUDI: Los elementos o niveles principales de la lógica del diseño. 1984. Ver anexo 1 Bibliografía.

Normalmente un proyecto, contempla el logro de varios objetivos específicos. Esto es, son varios los sub-conjuntos de cambios parciales que queremos lograr para la consecución de un objetivo mayor. La expresión de cada una de las agrupaciones de los cambios parciales se denomina *objetivos específicos*.

Además, la expresión de un cambio que agrupe a todas y cada uno de los cambios parciales se denomina *objetivo general del proyecto* o simplemente objetivo del proyecto.

Estas especiales expresiones del lenguaje, que llamamos objetivos, deben cumplir algunos requisitos que aseguren su calidad y eficacia:

1. **Precisión:** deben ser precisas, claras, referirse a espacios y fenómenos específicos.
2. **Alineamiento:** debe asegurarse que estén alineadas (esto es converjan hacia a un mismo punto) y estén comprendidas *en su totalidad* por la expresión de un objetivo de nivel superior (objetivo general en el caso de un objetivo específico, objetivo de desarrollo (que se explicará más abajo), en el caso de un objetivo general).
3. **Coherencia:** la expresión de un objetivo debe ser coherente con otros objetivos (parciales del mismo proyecto o generales de otros proyectos impulsados por el mismo gestor en una organización) y,
4. **Calidad Táctica,** esto es, los objetivos deben disponerse y relacionarse entre sí a lo largo del tiempo de modo de maximizar sinergias, externalidades y ser más eficaces y eficientes en el logro de objetivos de nivel superior.

Es difícil asegurar que, en un primer intento de formulación de objetivos, se cumplan simultáneamente todos los requisitos. Ello quizás se logre a través de una experiencia dilatada en la formulación de proyectos. De allí que en la metodología de este curso se haya optado por establecer dos momentos para hacerlo. En un primer momento, se intentará una primera agrupación de objetivos a fin de asegurar precisión, coherencia y alineamiento. En un segundo momento, en la sesión siguiente, nos preocuparemos por asegurar la calidad táctica de los objetivos.

4. Desordenando los “trozos de cambio” en un “cajón de sastre”

Imaginemos por un momento, que los “trozos” de cambio que hemos especificado hasta ahora, y que están dispuestos en una lista impresa, ordenada según algún criterio, los cortamos uno a uno y los colocamos en una caja, una especie de “cajón de sastre”, donde quede todo revuelto.

Imaginemos más aún, que se nos pide agrupar los “trozos” de cambio en objetivos específicos.

Aquí se nos plantean de inmediato dos problemas prácticos: ¿Cuántos objetivos específicos consideraremos? El segundo problema, es ¿con qué criterio los agruparemos?

Sobre el número de objetivos específicos no hay reglas fijas. Supongamos que nuestro proyecto tiene 30 “trozos” de cambio. El sentido común nos dice que quizás sería excesivo pensar en 15 objetivos específicos, lo que nos conduciría a una expresión muy “desmenuzada” y probablemente algo caótica de los objetivos. Por otra parte, pensar en sólo dos objetivos específicos, probablemente nos lleve a agrupar al interior de estos, “trozos” de cambio heterogéneos, demasiado diferentes entre sí. Para zanjar esta cuestión, proponemos una salida pragmática, la de considerar

como número adecuado entre 3 a 5 objetivos específicos, sin que por ello se descarte un número mayor en el caso de proyectos de gran tamaño o complejidad.

Tampoco es posible, dar una norma absoluta sobre los criterios para agrupar los “trozos” de cambio en objetivos específicos. En algunos casos puede ser el espacio geográfico u organizacional en que se dan los cambios; en otros será el tipo de clientes atendidos; en otros la tecnología utilizada; en otros la complejidad política (en término de conflictos internos u externos) en la implementación de los cambios, etc. Aquí, el formulador del proyecto deberá recurrir a su mejor criterio para agrupar los cambios. En todo caso los objetivos específicos resultantes deben constituir un conjunto coherente y que facilite la gestión del proyecto.

5. Sobre la “calidad estratégica” del objetivo general del proyecto

La expresión de un objetivo general debe contener a todos los objetivos específicos. Debe ser una formulación también precisa, coherente, alineada con objetivos superiores y en este caso de importante **calidad estratégica**.

La calidad estratégica de un objetivo general debe quedar de manifiesto mediante una asociación clara entre su expresión, y la expresión de **estrategias organizacionales vigentes** o emergentes. En otras palabras, el proyecto debiera atender, en algún grado, al menos algún problema que la organización haya reconocido explícitamente como poseedor de importancia estratégica.

Debe existir, obviamente, una coherencia y cercanía evidente entre el objetivo general del proyecto y el nombre o título del proyecto. En algunos casos pueden coincidir exactamente. Pero no necesariamente debe ser así.

El objetivo general del proyecto puede contener conceptos algo más técnicos y específicos y puede ser algo extendido. El nombre, en cambio es un elemento de marketing, que debe atraer la atención y ojalá “hacer volar la imaginación” de quien lo percibe.

El título del proyecto no debe ser críptico, en la medida de lo posible. Por ejemplo, si se utiliza un nombre como “*Proyecto AXN*” debe haber un subtítulo que exprese el contenido del mismo en forma sintética y clara.

6. “Sueños mayores” o el objetivo de desarrollo del proyecto

Ubiquémonos imaginariamente al fin del proyecto, y supongamos que hemos logrado, a satisfacción de nuestras autoridades organizacionales (¡e íntimamente, de nosotros mismos!), cumplir con todos los objetivos específicos y consecuentemente con el objetivo general del proyecto. Hemos superado obstáculos, hemos dado fruto, hemos sido exitosos. ¿Y qué más nos queda por hacer?

Quizás allí percibiremos con claridad, que frente a nosotros todavía quedan grandes necesidades. Nos hemos aproximado a las mismas mediante nuestro proyecto, hemos dado un paso hacia la satisfacción de una necesidad mayor, pero todavía esta está allí, desafiándonos, esperando que demos otro paso de acercamiento, o que estimulemos a otros a darlo.

Este cambio mayor que satisfaría tal necesidad más amplia, es lo que se denomina *objetivo de desarrollo del proyecto*. El objetivo de desarrollo es aquello, es lo mucho que nos queda por hacer aún, una vez que hayamos terminado el proyecto.

Este objetivo de desarrollo es parte, consciente o a veces, relativamente inconsciente, de los “sueños mayores” del proyectista.

Más aún, “detrás” del sueño mayor representado por el objetivo de desarrollo del proyecto existirán, al igual que en una cordillera, nuevas cumbres o sueños que habrán de ser alcanzados, probablemente más difíciles y elevados.

7. La grandeza de los “sueños menores” en ámbitos conocimiento-acción

Esta toma de conciencia del tamaño relativo de los cambios que genera nuestro proyecto concreto con la magnitud del esfuerzo que habría que desplegar para el logro de los cambios mayores, es un momento importante. Momento de reflexión, de humildad y de valorización.

Allí tomaremos conciencia de nuestras limitaciones. Y de que por mucho que vengan nuevos proyectos habrá muchos cambios que no los podremos lograr aunque para obtenerlos dispusiéramos de toda una vida.

Por otra parte, ese paso hacia adelante que hemos dado con el proyecto, nos debe hacer valorizar nuestra condición de seres humanos privilegiados con capacidades para poder transformar nuestros entornos y contribuir a la materialización de los grandes ideales que dan sentido a nuestro trabajo, y a nuestras vidas. Llevar a cabo nuestro proyecto será indicador claro de que estamos vivos y de que ¡somos partícipes activos de la creación y recreación de mundos!

Los invitamos entonces a leer y comentar esta clase, a hacer lo mismo, con la bibliografía y a comenzar con la elaboración del taller 4.

¡Buen trabajo les desea el equipo docente del CLADES!

B. Bibliografía sesión IV

ONUDI. División de Coordinación de Políticas

Los elementos o niveles principales de la lógica de diseño. En: Design and evaluation: a manual of policies, procedures and guidelines for UNIDO - executed projects and programmes, projects; vol. 1. Geneva: UNIDO, 1984. 1 v. (UNIDO/PC.3.1/Rev.1).

(Texto digitalizado y traducido por el CLADES para fines docentes).

C. Taller 4: Objetivos del proyecto

1. Mapa de los Cambios

El grupo organizacional debe tener frente a sí los resultados de los talleres 2 y 3. Ahí, presentará todos aquellos cambios previstos por el proyecto organizacional en una lista en Word.

Estos cambios expresan la diferencia de una dimensión cualquiera de una unidad de trabajo o de una relación, que existe entre la situación a que se aspira llegar al final del proyecto con relación a la situación actual. Aquí cabe prever situaciones de:

- Creación (no existe nada en situación inicial).
- Transformación (existe algo en la situación inicial).

La lista debe tener la siguiente estructura

Nro. Correlativo de los "trozos" del cambio	Área del cambio	Descripción (lo más precisa posible) del cambio (<i>Use indicadores cuantitativos cuando sea posible y útil</i>)
1	A	
2	B	
..		
7	AA	
8	BB	
..		
12	1	
13	2	
..		
15	10	
..		
18	100	

2. Formulación de objetivos específicos

El grupo debe formular por lo menos tres objetivos específicos para su proyecto y ubicarlos en la siguiente tabla:

Nro.del Objetivo	Expresión del Objetivo	Nro. de los cambios (tomados de la lista correlativa anterior), que se puede acoger en el objetivo específico
1.		
2.		
3.		

3. Formulación del Objetivo General del Proyecto

El grupo debe formular un objetivo general claro que contenga completamente todos y cada uno de los objetivos específicos del proyecto:

4. Directriz(ces) estratégica(s) de la organización que acoja(n) al objetivo general

El grupo debe recopilar una o dos frases de los textos corporativos oficiales (incluyendo discursos de la autoridad pertinente) que sirvan como marco estratégico al proyecto.

5. Nombre del proyecto

El grupo debe enunciar el nombre del proyecto, teniendo en cuenta los aspectos estratégicos del punto anterior y de imagen.

V. Sesión: Concatenando cambios parciales

A. Clase 5: Sobre tácticas, hitos, y objetivos específicos revisados

1. El “espacio de los cambios”

En las clases anteriores hemos venido trabajando sobre una apreciación, una estimación, y en algunos casos una medición, de los cambios a ser promovidos por nuestro proyecto. También hemos visto que es posible agrupar en “objetivos específicos” lo que hemos llamado “trozos” de cambio. Hemos intentado asegurar, además, que nuestros objetivos (específicos) posean precisión, alineamiento y coherencia. También dijimos que un cuarto requisito de los objetivos específicos era su calidad táctica, y es esa cualidad la que intentaremos tratar en estas notas.

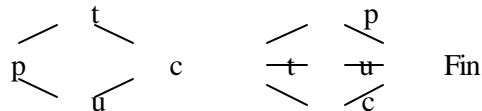
Lo interesante de rescatar en estas reflexiones es la idea de que los “trozos” de cambio tienen gran **plasticidad**, y los podemos agrupar y reagrupar conforme resulte más conveniente. No hay objetivos específicos pre-definidos para un proyecto dado. Hay formas alternativas de estructuración de los objetivos. Aquí, en esta nueva etapa veremos que los objetivos específicos que ya habíamos definido, pueden moverse y reacomodarse entre sí, una vez que sobre estos apliquemos una “mirada táctica” para llevar a cabo los cambios necesarios.

2. La mirada táctica sobre los cambios

Un proyecto para modificar o crear un espacio conocimiento-acción es raramente una secuencia lineal única de actividades. El diseñador debe, por el contrario, prever trabajos simultáneos o secuenciales en diferentes áreas, las que se deben ir concatenando en el tiempo y el espacio.

Por ejemplo, habrán áreas que tienen que ver con la modificación del clima político de aceptación de la ejecución del proyecto entre las autoridades de la organización que pueden ser afectadas por el mismo (por ejemplo, buscar obtener una luz verde para dejarnos trabajar al interior del área que ellas controlan); hay otras acciones que son de dominio tecnológico o que presentan dificultades constructivas o ingenieriles; otras destinadas a cambiar la cultura y lograr la cooperación de “focos de resistencia” sobre el uso de las tecnologías; otras tendientes a modificar los “consumos” de información, etc.

Suponiendo que tenemos que trabajar con cuatro áreas muy diferentes en nuestro proyecto: la política (p), la de oferta tecnológica (t), la de uso de tecnologías (u) y la del consumos de información (c), podemos prever diferentes concatenaciones para tales actividades. Por ejemplo:



Y aquí cabe preguntarnos:

¿Son todas posibles? ¿Cuáles de estos pueden llevarse a cabo simultáneamente?

¿Son todas igualmente eficaces para el logro del objetivo general del proyecto?

La llamada “mirada táctica” nos ayuda en la respuesta a estas preguntas. Mediante esta mirada observamos el “terreno” de los cambios y buscamos las concatenaciones más eficaces, las que nos permitan neutralizar mejor las resistencias, las que nos permitan construir sobre lo ya logrado.

¿Y por qué preocuparnos por ello? Simplemente, porque un proyecto es una “aventura” al interior de la organización, sujeta no solamente a imprevistos de todo tipo, a circunstancias fuera de nuestro control, sino también nos ubica en un nuevo “espacio” donde podemos ser vulnerables a resistencias pasivas o activas de terceros, e incluso a la amenaza de esfuerzos y proyectos paralelos proveniente de otros “actores” en constante reposicionamiento en la organización.

Desde luego, damos por descontado que todo proyecto, para iniciar su ejecución, cuenta con el respaldo decidido y explícito de, a lo menos, una autoridad competente y reconocida en la organización. Pero ello es condición necesaria pero no suficiente. Siempre habrá lugar para que otros actores, a veces influyentes, a veces aparentemente “menores”, se crucen en nuestro camino, con sutileza o no tanto, buscando con ello nuestro “desposicionamiento”, el poner nuestro liderazgo en jaque, y con ello debilitar nuestro esfuerzo por el cambio.

La **estrategia del proyecto** se resuelve con la designación del objetivo general del proyecto y por la elección en cuanto contexto y orientación, de un objetivo de desarrollo que se articule plena y explícitamente a la estrategia de la organización en cuanto actor político en su entorno.

La **táctica del proyecto**, supone definidos a los objetivos general y de desarrollo, y consiste, por el contrario, en la búsqueda de sortear con astucia, los obstáculos grandes y pequeños que

deberemos enfrentar una vez que pongamos en ejecución al proyecto, esto es, una vez que ya hemos sido autorizados y apoyados (plena o parcialmente) para realizarlo.

3. Los “hitos” de la ejecución de un proyecto o... de “colinas” y “fortificaciones”

En este punto, no es útil recurrir a conceptos equivalentes que se ocupan en el campo de la defensa, donde se deben formular “planes tácticos” para moverse en un “teatro de operaciones”. Por ejemplo, una fuerza o pelotón debe tomar una posición, por ejemplo una colina, como objetivo táctico antes de abordar el ataque a una fortificación del bando contrario. (objetivo estratégico).

En los proyectos nos ocurre algo similar, aunque aparentemente, no estemos “en guerra”. Un segmento del equipo humano del proyecto debe, por ejemplo hacerse fuerte en el dominio de una tecnología de información (la colina) para abordar el cambio cultural en el uso de tal tecnología en la organización (la fortificación).

En otras palabras, una táctica, una concatenación eficaz de acciones, debe asegurar y especificar el logro de cambios parciales necesarios y agregables para el logro de un cambio más importante.

Estos cambios parciales tácticamente necesarios se denominan “hitos”, los **hitos** del proyecto. Un conjunto de hitos concatenados constituyen al *planteamiento táctico* de un proyecto.

Los hitos de un proyecto suelen expresarse en voz pasiva.

- Tecnología dominada - *colina tomada*.
- Cultura permanentemente modificada - *fortificación dominada*.

4. Hitos, “trozos” de cambio y objetivos específicos

Como decíamos, el espacio de los cambios tienen alta plasticidad, por lo que podemos reagrupar los trozos de cambio en resultados mayores, en aquellos logros parciales que llamamos **hitos**.

Así es posible tener diferentes situaciones conforme sea la naturaleza del proyecto. Por ejemplo, que:

- Un trozo de cambio constituya un hito.
- Uno o más trozos de cambio constituyan un hito.
- Un hito sea idéntico a un objetivo específico.
- Uno o más hitos conduzcan eficazmente a un objetivo específico.

Los hitos se conformarán a partir de uno o más “trozos” de cambio lógicamente asociables que cumplan con los siguientes requisitos:

- Sean logros parciales, claves para asegurar la capacidad del proyecto de “tomarse irreversiblemente” un terreno organizacional, neutralizando así posibles “perturbaciones” del entorno.
- Sean logros parciales, necesarios para los logros parciales siguientes.
- Se expresen en voz pasiva.

En ciertas condiciones la mirada táctica (uso de hitos) nos conducirá exactamente a los objetivos específicos que ya habíamos definido. En otros casos, sin cambiar el objetivo general del proyecto, esta mirada táctica nos podrá hacer modificar la formulación de los objetivos específicos del proyecto. Esto lo veremos luego, al elaborar la llamada “malla de actividades” del proyecto, herramienta esencial de la planificación táctica.

5. Hitos, objetivos específicos con “calidad táctica” y liderazgos en la ejecución del proyecto

La aplicación de la mirada táctica sobre nuestro espacio de cambios, mirada generadora de hitos y de objetivos específicos con “calidad táctica”, nos proporciona como resultado colateral una apreciación diferenciadora de aquellos logros o resultados que son clave desde el punto de vista de la táctica, de los que no lo son, ya sea parcial o totalmente.

Esta percepción, nos ayudará a tener especial cuidado en designar a las personas a cargo del liderazgo de los hitos o de los objetivos específicos con calidad táctica (si es que estas ya trabajan en nuestra organización y las conocemos y confiamos en ellas) o de elaborar los términos de referencia para personal con perfil de liderazgo a ser contratado como parte del equipo ejecutor del proyecto.

La asignación del logro de un hito o de un objetivo específico con calidad táctica a un especialista actuará como elemento motivador de dicha persona y además facilitará el monitoreo de su desempeño.

6. Malla táctica de hitos del proyecto

El formular los hitos para nuestro proyecto, implica dar una segunda mirada a nuestro “cajón de sastre” que alberga metafóricamente nuestros “trozos” de cambio. En el taller 5 próximo, analizaremos las interrelaciones entre los hitos a través de la construcción de una malla.

Lo importante de este análisis, es que dispondremos de una mirada adicional para el chequeo y perfeccionamiento de los objetivos específicos de nuestro proyecto. A partir de ahora operaremos con una táctica para la ejecución del proyecto. Esta táctica de ejecución nos alimentará y fortificará, más adelante, cuando tengamos que construir nuestro “discurso” promocional de nuestro proyecto, cuando empecemos nuestro papel de “evangelizadores” con relación al proyecto en cualquier circunstancia o lugar.

Pasemos entonces al taller 5.

¡Buen trabajo!

B. Bibliografía sesión V

ONUDDI. División de Coordinación de Políticas

Matriz lógica del proyecto. En: Design and evaluation: a manual of policies, procedures and guidelines for UNIDO - executed projects and programmes, projects; vol. 1. Geneva: UNIDO, 1984. 1 v. (UNIDO/PC.3.1/Rev.1).

(Texto digitalizado y traducido por el CLADES para fines docentes).

C. Taller 5: La malla del proyecto

Las operaciones a ser llevadas a cabo para elaborar esta malla son las siguientes:

1. Considere nuevamente la colección de “trozos” de cambio previamente identificados en el taller 4. Agrupe los “trozos” en unos 10 a 20 hitos significativos, y todos logros significativos, parciales o finales del proyecto. Un hito, al igual que un cambio necesario, se expresa en voz pasiva. Por ejemplo: *Convenio firmado; Visita realizada; Base de datos poblada con 100 registros, etc.*
2. Para la construcción de esta malla de actividades les aconsejamos, como primer paso, trabajar en forma manual, como explicaremos a continuación. Este ejercicio manual permite visualizar de manera general nuestro primer intento en la elaboración de la táctica de ejecución. Suele suceder que al verla terminada se tienda a revisarla. Una vez que se ha decidido la versión final estaremos en condiciones de traspasarla al formato digital [*Word, PowerPoint o Microsoft Project para los expertos, según el que resulte de más fácil manejo*].

Para ello:

- a) papel representará uno de los hitos definidos en el punto anterior.
- b) Registre los símbolos de los hitos (por ejemplo H1, H2, etc.). Recorte cuadrados de papeles de color de 2,5 cms. aproximadamente. Cada cuadrado de descripción abreviada del contenido de los hitos en los cuadrados recortados. Cada papel registra la información correspondiente a un hito.
- c) Ubique los cuadrados de papel representantes de los hitos en una hoja que contendrá la malla de actividades del proyecto. Para esto pegue cinta adhesiva doblada al reverso de cada cuadrado de modo que sea posible pegar y despegar con facilidad los cuadrados de la hoja de papel.
- d) La hoja de papel debe tener forma rectangular (pliego o tres hojas tamaño carta pegadas). Ubique allí, en los extremos del eje transversal de la misma (lado mayor del rectángulo), dos puntos: punto I en el extremo izquierdo (*inicio de la malla*) y punto F en el extremo derecho (*fin de la malla*), según se indica en la figura 2.

FIGURA 2

HOJA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MALLA DE HITOS

I (INICIO)		F (FIN)
-----------------------------	--	--------------------------

- e) Ubique temporalmente, en la vecindad del **punto I**, todos los hitos con los cuales pueda partir el proyecto, esto es, que no necesitan del logro de un hito precedente.
- f) Ubique los hitos restantes progresando hacia la derecha de la hoja, colocando primero a los hitos inmediatamente sucesores de los **hitos iniciales** y así sucesivamente. Los hitos que no tengan ningún sucesor serán **hitos terminales**.
- g) Trace líneas con lápiz de carbón entre los puntos **Iniciales** y **Finales** y los hitos:
 - Una el punto **I** con los hitos iniciales;
 - Una los hitos sucesores de los iniciales con los hitos iniciales, y así sucesivamente;

- Es posible que un hito sucesor o final dependa de uno o más hitos predecesores. Esto se reflejará en que convergerán en él dos o más líneas;
- Puede haber hitos que sean iniciales y terminales a la vez;
- Una los hitos terminales con el punto **F** a fin de cerrar la malla de actividades.
- No pueden haber relaciones circulares entre hitos.

H1 → H2 → H1 (¡incorrecto!)

- No pueden haber hitos sin un hito precedente, ello es solo posible para el **hito I**.
 - No pueden haber hitos sin un hito sucesor, esto es solo posible para el **hito F**.
- h) Trace con lápiz zonas dentro de la hoja rectangular que reúnan hitos afines y cuyo logro en conjunto pueda representar un objetivo específico (con calidad táctica).
- i) Revise, finalmente, la formulación anterior de los objetivos específicos del proyecto a partir de la agrupación de hitos afines obtenida en el punto anterior.
- j) A partir de los objetivos específicos del proyecto revisados, reexamine el objetivo general de manera que refleje todos los objetivos específicos del proyecto.

VI. Sesión: Valorando y utilizando (plenamente) los recursos humanos

A. Clase 6: Pirámides y tentaciones... o el “balance de recursos”

Ya deberíamos tener, en este momento, los objetivos del proyecto revisados (tácticamente) y los hitos o resultados parciales bien definidos.

Ahora, sabemos *qué* tenemos que lograr y *cómo* lo lograremos (secuencias o paralelismos de actividades). Ahora ya es tiempo de empezar a preguntarnos por el “*quantum*” del esfuerzo que será requerido para ejecutar el proyecto (¡recordemos a los egipcios que construyeron las pirámides!) y *el tiempo* que nos tomará ejecutar el proyecto.

Aquí intervienen dos tentaciones que habitualmente se “infiltran” y se combinan para conducirnos, si no estamos precavidos, a grandes apuros y posibles calles sin salida posteriores.

1. Las dos tentaciones...

Un primer problema se presenta al definir el *marco temporal* y el *marco de recursos* en el que se insertará el proyecto. Dichos marcos podemos deducirlos de los mensajes que ya pudiésemos haber

recibido o que recibiremos en el futuro de parte de nuestra autoridad organizacional.

A veces, las menos, los mensajes se entregan en el contexto de una transparencia perfecta, ya se trate de los recursos disponibles (*cuenta con tanto o puedes pedir hasta tanto; te transferiré a Carmen y a Pedro a tu sección, etc.*); o de los plazos esperados de ejecución y términos del proyecto (*quiero esto funcionando a más tardar a fines de marzo del 2000, a raíz del Congreso que haremos en nuestra organización*). En otros casos, habrá evasivas, impedimento de acceder a la información, desinterés, o meras expresiones faciales o sonidos para evitar un pronunciamiento, que tendremos que intentar descifrar.

Cualesquiera que sea la situación en que nos encontremos con nuestro proyecto en la organización, situaciones que van cambiando conforme la época del año, factores eleccionarios, ciclos presupuestarios, visitas imprevistas de donantes, eventos inter-organizacionales u otros, lo que casi nunca cambia es que nuestros decisores se interesarán por el proyecto mientras más impacto tenga en su gestión (visibilidad o perfil alto) y cuanto más rápido y barato se ejecute... ¡Simple naturaleza humana!

Aquí, entonces nos ataca la primera tentación. Pecando de un gran optimismo decimos, sin mucho análisis, ¡Sí!, Si nos apretamos un poco, el proyecto puede estar concluido en un par de meses. No queremos que nuestros superiores reflejen algún destello de desconfianza acerca de nuestras capacidades y eficiencia... y por ello nos comprometemos inadvertidamente a hacer el proyecto en plazos imposiblemente cortos y casi sin recursos.

La segunda tentación, es una versión más elaborada de la primera. Es expresar nuestro compromiso, el mismo anterior, pero de una forma visual. Dibujamos así un diagrama que posee varios nombres y variantes tales como cronograma, programa de actividades o Carta Gantt.

La Carta Gantt despliega en las columnas los meses de ejecución y en las filas los diferentes hitos desglosados en las acciones para lograrlos. El diagrama se vería así:

Hitos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Actividad 1.1					
Actividad 1.2					

En el diagrama o carta, leemos que la actividad 1.1 se ejecutará durante los meses 1 y 2 (¡y termina al fin del mes 2!) y que la actividad 1.2 se ejecutará durante los meses 1, 2 y 3 (¡y termina al final del mes 3!).

Nuestro trazo del diagrama es ágil, y “lleno de esperanza”, un esbozo construido casi a mano alzada y en forma muy inspirada, pero sin mayor análisis de cómo se moverán nuestras “cuadrillas” y cómo nos moveremos nosotros en las *rampas de la pirámide*. Más aún, cuando es casi seguro, en esta época globalizadora, que nuestro compromiso al querer dirigir o participar en un futuro proyecto será una tarea que se *agregará* (o que nos la agregarán) a nuestro ya recargado “menú” de compromisos y funciones.

Si logramos trazar la Carta Gantt hasta incluir todos los hitos y actividades necesarias para el logro de cada hito, tendremos una presentación técnica impecable. Impresionaremos sin duda, pero igual estaremos representando nuestra expresión de buenos deseos, expresión que nos compromete a algo que no hemos analizado suficientemente.

2. Las trampas ocultas de la asignación de recursos humanos a las tareas del proyecto...

El análisis que sigue se aplica a todo tipo de recursos cuyas prestaciones son finitas, agotables y no duplicables como son las que provienen de personas, espacios físicos, maquinarias o dineros.

Los proyectos de información son por naturaleza de uso intenso de recursos humanos, con mucha “artesanía” oculta aunque pensemos trabajar frente a pantallas de cristal líquido de la última generación de computadoras. Salvo que se trate de proyectos puramente ingenieriles como la construcción de una red de fibra óptica (donde la componente de obras civiles y tecnológica pudiese ser predominante), por lo general cerca del 70 u 80% de los presupuestos de los proyectos de información se gastan en remuneraciones y contratos de servicios personales.

Por lo tanto, será allí, en el área del uso de los recursos humanos donde aplicaremos nuestra atención. Y, si logramos optimizar el 80% del presupuesto total que los recursos humanos representan, habremos caminado un paso importante hacia un proyecto viable.

Veamos, brevemente, a través de un ejemplo sencillo, en qué pudiesen consistir tales **trampas**.

Supongamos que tenemos entre manos un proyecto pequeño, que precise solamente de dos personas para su ejecución. Allí nos podríamos imaginar varias situaciones problemáticas imposibles de advertir si no hiciésemos un análisis detallado.

- Un recurso humano trabajando aislado podría quedar desocupado parcial o totalmente durante un período de tiempo.
- Un recurso humano trabajando aislado podría estar siendo sobre-solicitado durante un período. Por ejemplo si no lo advertimos a tiempo pudiésemos estar precisando de 40 días hábiles del programador en el mes de abril, en circunstancias que dicho mes tiene sólo 20 días hábiles. ¡También sería descuidado suponer que nuestro digitador dispondrá de los 20 días hábiles en época de carnavales! ¡Nuestro instructor también puede enfermarse! ¡Y desde luego están los imprevistos, lo que debe hacernos al menos anticipar la probabilidad de que los 20 días hábiles, no estarán todos disponibles!
- Un recurso humano puede quedar subutilizado o sobre-utilizado dependiendo de su relación dinámica de trabajo con otro recurso humano y que se supone debieran interactuar de común acuerdo.

Si caemos en cualquiera de estas trampas, tendremos, en el caso de subutilización, un derroche de recursos. Tendremos una persona sin hacer nada, incluso aburrida. En el caso de sobre-utilización, tendremos recursos humanos recargados, estresados, lo que atrasará el proyecto o hará disminuir la calidad de sus aportes o prestaciones.

3. Anticipando problemas de desequilibrio en el uso de los recursos humanos

Como estas situaciones problemáticas no son evidentes, sin un análisis previo y detallado, habrá que investigar y adentrarse en el “día a día” del proyecto, por así decirlo.

Tendremos, entonces que desarrollar un método sistemático que nos ayude en ello. Tal método podría contemplar las siguientes etapas:

1. Imaginar cómo desglosar los *Hitos en Actividades necesarias* para lograrlos.
2. Para cada actividad habremos de preguntarnos.
 - ¿Qué resultado se puede esperar de la actividad (previsión de la cantidad y calidad de productos y servicios que genera cada actividad)?
 - ¿Cuándo empezará y terminará la actividad (duración prevista)?
 - ¿Qué personas participarán en cada actividad (equipos de trabajo previstos)?
 - ¿Cómo participarán tales personas en la actividad (organización prevista del trabajo de los equipos)?
 - ¿Cuánto tiempo asignar a cada persona para que pueda participar adecuadamente en cada actividad (desempeño previsto de los recursos humanos)?
3. Una vez que hayamos especificado, para cada actividad, toda la información solicitada por las preguntas anteriores, debemos investigar a dónde ello nos podría llevar en su conjunto. Así debemos construir para cada recurso humano tiempos totales requeridos por cada período de tiempo en que dividiremos la duración total del proyecto (recomendamos el mes como unidad).
4. Hecho esto, veremos si el tiempo total solicitado del recurso humano en dicho mes es *igual* al tiempo que disponemos para tal recurso en dicho mes. Si es un recurso jornada completa y no se trata de un mes de vacaciones o donde se prevé su dedicación a actividades externas al proyecto, podemos suponer que cada mes cuentan con una disponibilidad promedio de 20 días hábiles.
5. Y aquí, investigaremos tres situaciones:
 - Si el tiempo solicitado, por ejemplo para una digitadora, es *igual* al tiempo que ella dispone, tenemos un recurso humano en equilibrio con relación a su asignación. En jerga de la administración de proyectos en un recurso “balanceado”.
 - Si el tiempo solicitado es *menor que* el tiempo que ella dispone, tenemos un recurso humano no utilizado o parcialmente utilizado con relación a su asignación. En jerga de la administración de proyectos en un recurso “subutilizado” o con “holgura”.
 - Si el tiempo solicitado es *mayor que* el tiempo que ella dispone, tenemos un recurso humano sobrexigido, que no podrá ofrecer el total de las prestaciones que de ella o él se esperan. En jerga de la administración de proyectos en un recurso “sobrecargado”.

Si en nuestro proyecto permitimos la presencia de cualquier recurso humano no-balanceado esto es subutilizado o sobrecargado, en un cierto período de tiempo, aunque sea sólo durante un mes, estaremos o siendo ineficientes o no-realistas.

En todos estos casos habremos de revisar nuestras estimaciones de desempeño, calidades, organización de los recursos e incluso, modificación *ex-ante* del *perfil laboral* imaginado para el recurso humano. ¡Hasta que todos los recursos resulten balanceados!

Este trabajo anticipatorio lo haremos en nuestro siguiente taller (Taller 6).

Una vez satisfactoriamente realizado este análisis de recursos, habremos logrado un “**balance de recursos**”. Tendremos un proyecto viable, en principio. Tendremos duraciones y fechas de término fundamentadas. Podremos allí, y sólo allí, trazar la Carta Gantt. ¡Y podremos establecer compromisos sobre bases más sólidas!

4. Una palabra de aliento para la “etapa contable” de la formulación de proyectos

Como se darán cuenta al ejecutar el Taller 6 tendremos que montar una especie de oficina de contabilidad, donde, usando imágenes de los años 50, habremos de visualizar empleados públicos contables con manguillas negras de raso y con elásticos en sus extremos llevando a cabo la contabilidad de inventarios o financiera para así no ensuciar su ropa con el lápiz carbónico o el papel calco. Algunos usaban incluso una visera (¡ignoramos por qué!).

Sin estas vestimentas, pero en actitud similar de rigor, precisión, cuidado por el detalle habremos de poner *días estimados* en las celdillas de un cuadro que nos permitirá, por la vía de las sumas de sus columnas, investigar y lograr el balance de los recursos humanos.

Lo importante es no perder de vista que detrás de lo contable, y lo poco entretenido que ello pudiera parecer, salvo que tengamos la vocación para ello, se esconde una reflexión, una imaginación cinematográfica de como deseáramos fuese la *película del proyecto*. Habremos de imaginar cada escena, cada actor, cada circunstancia, cada evento dramático y dificultad política donde jugaremos posiciones, inmersos en los mapas invisibles del poder.

El llenado del cuadro es arduo, pero al término del mismo podremos estar seguros que ya hemos entrado en tierra derecha. Estaremos en la entrada del área estrecha del embudo (¡*recordando nuestras primeras clases!*).

Ya tendremos bien pensado el **cómo** se hará el proyecto en sus detalles, y tendremos internalizada esta información. Habremos adquirido, *casi mágicamente*, la capacidad posterior de responder preguntas, de conversar con proveedores, de definir perfiles de recursos humanos y participar en su contratación. Todas estas transacciones y acciones del mundo real estarán fundamentadas en esta película hacia adelante imaginaria del proyecto, que ya formará parte de nosotros mismos.

El Taller 6 supone que seremos “Fellinis disfrazados de contadores”. Su ejecución es una inversión que vale la pena hacer y un método que vale la pena aprender.

5. Los “proyectistas” también se equivocan

¿Es el método propuesto infalible? ¿Significa que el hecho de hacerlo no nos hará atrasarnos o incurrir en mayores costos que los previstos?

Ciertamente no. El método es estructuralmente correcto, sobre el que se basó y se basa la programación de la producción en la industria. Pero depende del conocimiento y experiencia que

tengamos en determinar las estrategias de ejecución (descomponer los hitos en actividades), imaginar los equipos de trabajo, prever los desempeños humanos y las posibles circunstancias por las que puede atravesar la ejecución del proyecto.

Es probable que en un proyecto que es totalmente desconocido para nosotros tengamos, sin la aplicación del método, errores graves de sobre tiempo y sobre costos. El método nos ayuda a que no sean del 300% sino del 30-50%. En proyectos más conocidos o similares nuestros márgenes de error serán menores. Quizás un 10%.

6. Una palabra sobre el desempeño humano y la dirección de proyectos...

Volvamos a las pirámides y a la organización y dirección del trabajo humano. No estamos, ciertamente, en nuestras organizaciones, en la época de los faraones donde las cuadrillas en caso de no funcionar se “reemplazaban”, y donde existían métodos “persuasivos” y “económicos” para hacer trabajar a la gente.

En nuestra era el gran tema es la motivación, el manejo de los factores psico-sociales, el respeto de los derechos laborales, la navegación a través de las normas laborales no escritas de la cultura organizacional, etc. Tampoco podemos reemplazar automáticamente a los ausentes o “ineficientes”. Asimismo, debemos recurrir a formas cada vez más sofisticadas de persuasión.

Los desempeños ideales de recursos humanos individuales no siempre suman sinérgicamente. Hay por decirlo así un “roce” o “pérdida de carga en el sistema” como dirían los ingenieros, que disminuye el potencial energético ideal de un grupo humano. Por ello debemos ser cautelosos, en esta etapa de formulación de un proyecto, en estimar los desempeños individuales y grupales.

Y, por sobre todo debemos suponer que los desempeños se darán en la medida que haya un *sistema de liderazgo* apropiado para la cultura organizacional y para los miembros del equipo de proyecto. El gran supuesto sobre los desempeños reside, en definitiva, y en último término, en nuestra capacidad de liderazgo.

El problema de desempeño grupal está entonces tanto en nosotros como “en ellos” nuestros colaboradores. Buen tema para una autoreflexión sobre nuestras propias fortalezas y debilidades.

Entonces vamos al Taller 6.

¡Adelante!

B. Bibliografía sesión VI

No se sugiere

C. Taller 6: Concepto e importancia de un ejercicio de balance de recursos en un proyecto

Una vez que se han definido los objetivos, hitos (outputs principales, intermedios y finales) y secuencia de acciones necesarias, se deben prever los recursos humanos necesarios para la ejecución del proyecto. Tales recursos deben ser adecuados para asegurar los rasgos de calidad y cantidad que correspondan a los hitos esperados.

La elaboración de un **balance de recursos** permite anticipar problemas en la viabilidad técnica y administrativa de un proyecto. El balance de recursos es un **eslabón esencial** en el proceso de diseño de un proyecto al hacer que el equipo de diseño imagine, todas las circunstancias y mecanismos en que habrán de llevarse a cabo las actividades del proyecto. Un ejercicio de balance de recursos elaborado a conciencia, es la mejor inversión que un proyectista puede hacer para internalizar plenamente los detalles previsibles durante la ejecución del proyecto. Cabe destacar que, aunque no sea tan frecuente, un balance de recursos se puede hacer extensivo a otros recursos como maquinarias y espacio físico.

Metodología para elaborar un balance de recursos

El ejercicio de balance de recursos se lleva a cabo conforme a los siguientes pasos:

Paso 1: Definición del ámbito temporal que abarcará el proyecto desde su inicio a su fin. Por ejemplo: 6 meses, 12 meses; 18 meses, 24 meses, etc.

El ámbito de tiempo que cubrirá el proyecto se definirá tomando en cuenta aquellas políticas de la organización matriz que rijen los ciclos de elaboración y aprobación de los presupuestos, de las inversiones y de las obtenciones de recursos extra presupuestarios.

Paso 2: Definición de la unidad de tiempo que se utilizará para parcelar el ámbito temporal en segmentos más precisos en donde se examinará la asignación de recursos humanos. Por ejemplo: días, semanas, meses, trimestres, semestres, etc.

En proyectos de uno a dos años de duración se sugiere utilizar al **trimestre** como **unidad de tiempo**.

Paso 3: Confirmación de hitos (resultados parciales y finales) que se pretende lograr a lo largo de la ejecución del proyecto.

Los hitos y outputs finales son aquellos que se especificaron en el Taller 5.

Paso 4: Definición de las actividades principales necesarias para lograr los hitos. Se debe prever y definir un conjunto de actividades básicas para lograr cada uno de los hitos. Las actividades no deben especificarse en forma demasiado detallada a fin de limitar la extensión y complejidad del ejercicio de balance de recursos.

Paso 5: Construcción del cuadro de balance de recursos humanos.

Para ello se construirá una matriz de la siguiente forma:

- a) En la primera columna se ubicarán las denominaciones de los renglones del cuadro. Estas denominaciones corresponderán a los hitos, y al interior de cada hito, las actividades conducentes a los mismos.
- b) Los encabezamientos de las columnas restantes corresponderán a subdivisiones del ámbito de tiempo elegido. En este caso se podría suponer un ámbito entre uno a dos años (según la magnitud del proyecto) el que se dividirá en trimestres.
- c) De la columna dos en adelante se subdividirán a su vez en sub-columnas correspondientes a los recursos humanos previstos para ocupar los diferentes roles del proyecto. Por ejemplo:

El coordinador del proyecto es **R1**

El documentalista es **R2**

El especialista en informática es **R3**

Entonces esta matriz se podría visualizar de la siguiente forma:

	Trimestre 1				Trimestre 2				
Hitos y actividades	R1	R2	R3	--	R1	R2	R3		
Hito 1									
- Actividad 1.1									
- Actividad 1.2									
Hito 2									
- Actividad 2.1									
- Actividad 2.2									

Paso 6: Estimación del aporte de cada recurso humano a cada actividad en los períodos de tiempo que corresponda, medido en días hábiles. Tal aporte debe estar en concordancia con la calidad, cantidad y oportunidad aceptable desde el punto de vista del logro de los hitos.

La matriz con la asignación de recursos quedaría expresada de la siguiente manera:

Hitos output finales	Trimestre 1				Trimestre 2			
Actividades	R1	R2	R3		R1	R2	R3	etc.
Hito 1								
- Actividad 1.1	3	2			4	2	--	
- Actividad 1.2	3	--			5	8	--	
Hito 2								
- Actividad 2.1	1	9			1	9	2	
- Actividad 2.2	--				2	7	3	

Paso 7: Estimación de requerimientos totales por recurso humano y por período y comparación de estos con la disponibilidad total de tiempo. Se puede suponer que la disponibilidad total de un recurso humano trabajando a jornada completa son 60 días hábiles en un

trimestre (20· 3). Esta cifra será inferior, naturalmente, en períodos destinados a vacaciones. Entonces al efectuar las sumas en la matriz tendríamos:

Hitos output finales	Trimestre 1				Trimestre 2			
	R1	R2	R3		R1	R2	R3	etc.
Actividades								
Hito 1								
- Actividad 1.1	3	2			4	2	--	
- Actividad 1.2	3	--			5	8	--	
Hito 2								
- Actividad 2.1	1	9			1	9	2	
- Actividad 2.2	--				2	7	3	
Total:	7	11	-		12	26	5	

En este caso, por ejemplo, al no estar completa la tabla, se desconoce si la suma final excederá para cada recurso humano los 60 días hábiles disponibles. Da la impresión que el R2 pudiera resultar sobrecargado en el segundo trimestre y que el R3 pudiese estar sub-utilizado, en el primer y segundo trimestre.

La sobrecarga de un recurso humano se corrige extendiendo su participación en las actividades en que sea posible hacia el período siguiente de tiempo, o disminuyendo, si es posible, la exigencia de los hitos. La sub-utilización de un recurso humano se corrige aumentando la exigencia de los hitos, concentrando la participación del recurso humano en períodos menores de tiempo o simplemente aceptando que la persona será contratada a jornada parcial.

El ejercicio concluye cuando la disponibilidad de tiempo **es igual** al tiempo asignado para cada recurso humano y cada período del proyecto.

Paso 8: Construcción de Carta Gantt del proyecto

Sólo una vez efectuado el ejercicio de balance de recursos se tendrá mayor confianza en una representación del cronograma de actividades del proyecto conforme el modelo de Carta Gantt.

VII. Sesión: ¿Cuánto cuesta lo que queremos hacer?

A. Clase 7: Costos, presupuestos y el arte de obtener fondos...

1. ¿Dónde estamos?

En el taller anterior hemos logrado tres resultados importantes, a parte del gran logro haber pensado la “película futura del proyecto” en todos sus detalles.

Estos resultados fueron:

- **Recursos humanos identificados** con los perfiles adecuados para llevar a cabo las diferentes actividades del proyecto.
- **Balance de recursos:** nos hemos asegurado que no hay recursos humanos recargados o poco utilizados.
- **Carta Gantt viable.**

En esta clase veremos elementos que nos permitan construir el presupuesto del proyecto.

2. ¿Sabemos cuánto cuesta hacer lo que hacemos?

Con más o menos rigor, todos conocemos al menos algo de lo que nos cuesta vivir (a nosotros y nuestras familias).

Especialmente quienes actúen de dueñas (o dueños) de casa, estarán familiarizados con lo que cuestan las cosas, y cómo evolucionan los precios.

Cuando nos movemos en nuestras organizaciones, la situación es diferente. Con la excepción de quienes sean microempresarios, o pertenezcan a una ONG que sobrevive gracias a la venta de bienes y/o servicios, la mayoría de quienes están (y estamos) empleados por un salario en alguna organización pública o privada sin fines de lucro, desconocemos lo que le cuesta a la organización hacer lo que allí se hace y, en particular, cuánto cuesta hacer aquello que nosotros hacemos.

Ello en buena medida resulta de varios hechos:

- Los presupuestos y finanzas se manejan en forma centralizada en la mayoría de las organizaciones.
- No existen, habitualmente, ni los canales de comunicación ni la suficiente transparencia que permita saber de cuántos recursos disponemos y menos de cuánto disponen otras dependencias de la organización. (Esta distribución de fondos rara vez es idéntica a las declaraciones públicas sobre prioridades temáticas o estratégicas).
- La ausencia de esta información nos impide saber cuáles son las políticas y prioridades *reales* de la organización.
- No se nos exige proveer cifras de costos operacionales asociados a nuestras áreas de trabajo, lo que nos mantiene en una situación de desconocimiento de las dimensiones económicas y financieras, incluso de nuestro entorno inmediato.

El “discurso oficial” de modernización de las administraciones públicas, de las universidades públicas, y de algunas ONG’s promete y busca una mayor responsabilidad y espacios de libertad en el uso de recursos financieros, y una mayor transparencia en el acceso y uso de información financiera. Pero ello, es un proceso en marcha, en el mejor de los casos, y todavía son pocas las organizaciones que han logrado construir un ambiente de mayor transparencia y plena “*accountability*” (responsabilidad).

Seguimos por lo tanto, viviendo con grados importantes de ignorancia con relación a lo que cuestan las cosas. Y esto es una desventaja, en la medida que ahora debemos adentrarnos en las implicancias económicas de los proyectos. Pero esta tarea no es imposible.

3. Las fuentes internas de fondos

Una vez que hemos estimado los fondos necesarios para adquirir los servicios y los bienes para ejecutar el proyecto, cuya técnica es relativamente simple (como veremos en el taller 7), debemos pensar en las fuentes desde donde provendrán los fondos para cubrir las necesidades financieras previstas.

Una de estas fuentes son las internas. Aquí pueden existir tres situaciones para acceder a fondos internos:

- a) Los fondos existen en el presupuesto vigente destinado a la sección que promueve el proyecto. Aquí, a su vez existen dos situaciones:

- Los dineros existen y no han sido utilizados, debiendo en ese caso, obtenerse la autorización para utilizar dichos fondos.
 - Los dineros ya están comprometidos para contratar personal o comprar equipos, recursos reales que ya están en la sección que promueve el proyecto pero que están asignados a otras tareas. Allí, deben obtenerse las autorizaciones necesarias para obtener su reasignación hacia el proyecto.
- b) Los fondos existen en otras secciones de la organización, pudiendo analizarse en que medida cabe la posibilidad de una reasignación (¡cuestión difícil y políticamente explosiva!).
- c) Los fondos no existen, por lo que debe preverse su obtención en el próximo presupuesto.

Cada una de estas situaciones presentan diferentes grados de complejidad siendo clave, en cualquier caso, el acceso del promotor del proyecto a las personas con poder decisorio en materia de recursos financieros.

4. Las fuentes externas de fondos

Por lo general, las organizaciones sin fines de lucro, presentan limitaciones en el manejo de fondos, y principalmente en cuanto al incremento de los montos presupuestarios. El congelamiento, y a veces la disminución de los presupuestos organizacionales ha venido siendo la norma más que la excepción.

De allí que sea frecuente, que se busque la viabilización de los proyectos a través de la obtención de fondos en fuentes externas, principalmente en agencias de cooperación donde se pueden obtener fondos con intereses bajos, o simplemente como donaciones de dinero.

En estos casos, la presentación de las propuestas deberá hacerse en los formatos exigidos por el donante o el financista.

5. El arte de obtener fondos (“*fund raising*”)

La búsqueda de fondos externos es una tarea altamente compleja y especializada. No es llegar, salir “a terreno” para obtener fondos, y tener éxito. Se precisan contactos, experiencias y sobre todo técnicas para persuadir a los representantes de las agencias de cooperación, inmersos las 24 horas en estos temas, y por lo tanto “duchos” en manejar con comodidad a los eventuales solicitantes, sobre todo si son inexpertos. Es un mundo donde muchas veces una sonrisa sutil quiere decir un claro !No!.

La creciente densidad de agencias y de solicitantes, han ido creando una verdadera profesión: el “*fund raiser*”.

Uno de los aspectos que caracteriza el “mercado” de fondos internacionales es su opacidad. Los expertos en *fund raising* obtienen sus fuentes de información luego de laboriosas negociaciones, viajes, y reuniones de trabajo, incluyendo cócteles y otros eventos sociales. Esa es su ventaja comparativa, y cabrá esperar que no estén muy dispuestos para desprenderse, sin más, de una información costosamente obtenida. (Han invertido en ello tiempo, han soportado desaires y han incluso echado mano a sus propios dineros).

Es también muy poco probable que se encuentre alguna información fidedigna, sobre las condiciones de la oferta y prioridades de las agencias de cooperación, en fuentes públicas de

información. Pensamos que es un requisito para la supervivencia de estas agencias, el que deban estar variando constantemente, por necesidad o en forma artificial, las prioridades, productos de decisiones de sus “boards” de directores. Es, así, de partida, difícil estar al tanto en la variación permanente de estas prioridades o preverlas.

A lo más se puede obtener información pública muy genérica y representativa del “discurso oficial” de las agencias de cooperación, en directorios raras veces actualizados o en sitios web corporativos. Esta información nos puede permitir enviar cartas o solicitudes de entrevista. Pero tampoco es fácil tener éxito de entrada. A menos que estemos dispuestos a seguir el largo camino hasta transformarnos nosotros mismos en *fund raisers*, habremos de pasar por muchas situaciones de prueba y error hasta que tengamos éxito a través de un esfuerzo personal voluntarista. Generalmente, es necesario buscar consejo y apoyo de “nuestro” *fund raiser* organizacional (a veces hay oficinas especializadas en la organización, en otras ellos son nuestras propias autoridades). También, cuando el caso lo amerite, podremos recurrir a un *fund raiser* profesional, el que opera con una tarifa de mercado.

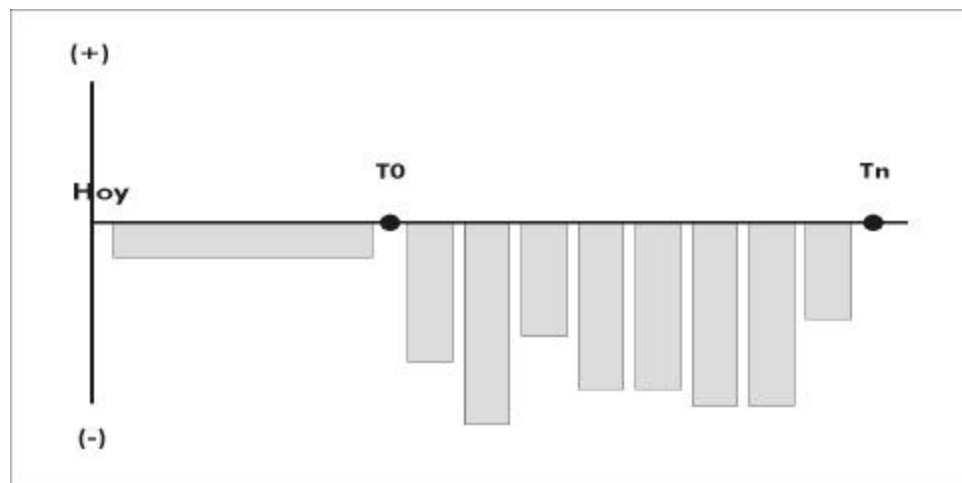
6. El perfil de costos

Los costos totales de un proyecto deberían considerar tanto aquellos en que se incurre en la fase de formulación como en la de ejecución. Para visualizar los costos podemos trazar un diagrama (Fig.3). El eje vertical mide dineros El eje horizontal mide tiempo divididos en unidades, por ejemplo, 1 mes. En el sentido vertical, en el sentido de los valores negativos hemos trazado los costos representados por áreas de diferentes tamaño.

La fase de formulación del proyecto se representa por el tramo Hoy-T0

La fase de ejecución del proyecto se representa en el diagrama por el tramo T0-Tn.

FIGURA 3
EL PERFIL DE COSTOS



La magnitud total del área sombreada representa el total del costo esperado del proyecto incluyendo tanto las fases de formulación y ejecución.

Estos conceptos los volveremos a revisar en la próxima clase cuando hablemos del impacto del proyecto.

7. Los costos ocultos de la formulación del proyecto

No debemos olvidar que las actividades de formulación de proyectos consumen recursos, principalmente el tiempo y las energías de quien está diseñando y promoviendo el proyecto. Estos recursos no se computan en los presupuestos de ejecución. Está claro, que al igual que los contratistas que se presentan a licitaciones, tendremos que estar dispuestos a invertir tiempo (¡y perder!). Desde luego, nos mantiene la esperanza de que nuestro esfuerzo tendrá un premio al aprobarse el proyecto, en la medida que, por esta vía, podremos ganar experiencia e incrementar las posibilidades de hacer nuevos proyectos a futuro.

Por ahora debe quedarnos en claro que la “pelea” por obtener los fondos será ardua, y que habremos de estar muy bien preparados para negociar ya sea en el plano interno o con las agencias externas. En las clases venideras pondremos a disposición otras herramientas para lograr estos propósitos.

B. Bibliografía sesión VII

ONUDI. División de Coordinación de Políticas

Matriz lógica del proyecto. En: Design and evaluation: a manual of policies, procedures and guidelines for UNIDO - executed projects and programmes, projects; vol. 1. Geneva: UNIDO, 1984. 1 v. (UNIDO/PC.3.1/Rev.1).

(Texto digitalizado y traducido por el CLADES para fines docentes).

POLL, Roswitha; BOEKHORST, Peter te

Medición de la Calidad. Directrices internacionales para la medición del rendimiento en las bibliotecas universitarias. IFLA, AABAD, Madrid, 1998.

C. Taller 7: Presupuesto del proyecto

El presupuesto de un proyecto es la previsión del conjunto de desembolsos que serán necesarios para obtener **los bienes y los servicios necesarios para ejecutar el proyecto**, vía adquisición, contrato o arriendo.

Paso 1: La lista de “compras”

Es preciso, antes de iniciar los cálculos presupuestarios, construir una lista de todos los bienes y servicios que habrán de obtenerse o reclutar para tenerlos disponibles cuando y donde, se requieran durante el período de ejecución del proyecto, y determinar de dónde se obtendrán los fondos correspondientes. Para ello resulta útil vaciar la información en una tabla como la siguiente:

Tipo de recursos	Tipo de recurso ⁽¹⁾	Descripción del recurso	Días hábiles en que se prevé usar el recurso	Costo unitario	Fuente de financiamiento ⁽²⁾
R1	Existe	Director del proyecto	240	4000 \$US/mes	Existente
R2	Contrato	Informático	60	3000 \$US/mes	Pres. adicional
R3	Contrato	Digitadora	120	1000 \$US/mes	Pres. adicional
R4	Contrato	Consultor	10	4000 \$US/mes	Fondos-Extra presupuestario
Viaje 1	Contrato de servicios de transporte y hotelería	Consultor: viaje aéreo ida/vuelta, viáticos y terminales	3	Depende de las tarifas aéreas; viáticos según la ciudad donde se prevé el alojamiento.	Presupuesto adicional
Viaje 2	Id.	Id.	5	Id.	Presupuesto adicional
Equipo computación	Contrato de Compra	2 estaciones de trabajo; 1 impresora	240	Según cotización de proveedores	Presupuesto adicional
Equipo de computación	Existe	1 Scanner	120	Reasignación	Existe
Equipo computación	Contrato de Arriendo	1 servidor; 2 estaciones de trabajo; 2 impresoras	120	Según cotización de proveedores	Extra-presupuestario

En que:

1. Tipo de recursos

- a) Recurso permanente o semi-permanente que existe en la Organización.
- b) Recurso permanente o semi-permanente que la organización habrá de contratar.
- c) Consultor.
- d) Contratista.

2. Fuentes de financiamiento

- a) Presupuesto existente.
- b) Presupuesto adicional.
- c) Fondos extra-presupuestarios.

Paso 2: Estimación de algunos desembolsos

a) Salarios:

$$\text{Monto total} = S \times D \times A$$

En que:

S: Salario unitario jornada completa.

D: Dedicación temporal.

A: Ambito de tiempo.

Por ejemplo un documentalista con salario de mercado de 2000 dólares, contratado a media jornada por 6 meses: Monto total = 2000 x 1/2 x 6 = 6000 dólares

b) Honorarios de consultores:

Normalmente se pagan a suma alzada por trabajo terminado.

c) Traslados

- Pasajes de ida y regreso.
- Estadía (número de noches de estadía x viático diario).
- Gastos terminales (considera taxis, impuestos de aeropuerto cuando corresponda).

Paso 3: Construcción del presupuesto (Estructura de información)

El presupuesto se puede estructurar conforme a cinco variables. Estas sirven de base para construir el cuadro de la página siguiente:

- a) El **destino** de los desembolsos que incluye la utilización de fondos para cubrir: salarios, honorarios de consultores, traslados, equipamientos (compra o arriendo), gastos generales (de oficina, arriendos de local, pagos por servicios públicos, etc.). *Primera columna del cuadro.*
- b) El **período** durante el cual se materializará el desembolso. Por ejemplo: año 1, semestre 1, trimestre 1, año 2, etc. *Encabezamiento de las columnas 2,3,4,5,6, y 7.*
- c) El **monto** del desembolso. Se calculará independientemente para cada desembolso según se explica en el paso 2. *Casillas del cuadro.*
- d) **Moneda utilizada:** moneda local o dólares. *Casillas del cuadro*
- e) La **fuentes** de financiamiento que cubrirá el desembolso. Por ejemplo: aporte proveniente del presupuesto de la organización y aportes con fondos extra-presupuestarios. *Contenido de las columnas 2, 3, 4,5, 6,y 7.*

Paso 4: Construcción del presupuesto (Llenado y cálculo)

Construir una tabla similar a la que continuación se presenta, según los períodos de tiempo que contempla el proyecto (trimestres, semestres, años, etc.) y los tipos de servicios y bienes que sea necesario obtener.

Item de desembolso	Semestre Presupuesto organizacional existente	Semestre 1 Presupuesto organizacional adicional	Semestre 1 Fondos extra presupuestarios	Semestre 2 Presupuesto organizacional existente	Semestre 2 Presupuesto organizacional adicional	Semestre 2 Fondos extra-presupuestarios
Salarios						
R1						
R2						
R3						
Cnsultores						
R4						
Viajes						
Viaje 1						
Viaje 2						
Equipos aportados						
Scanner						
Equipos comprados						
Estaciones de trabajo e impresoras						
Equipos arrendados						
Servidor, estaciones de trabajo e impresoras						
Gastos generales						
Arriendo del local						
Telecomunicaciones e						

Internet						
Servicios comunes (agua, energía eléctrica, gas)						
Mantenimiento						
Papelería y Materiales Fungibles						
Imprevistos 8%						
Totales	a1	b1	c1	a2	b2	c2

En resumen:

Dineros	Semestre 1	Semestre 2	Totales por origen de los fondos
Presupuesto organizacional existente	a1	a2	a1+a2
Presupuesto organizacional adicional	b1	b2	b1+b2
Fondos extrapresupuestarios	c1	c2	c1+c2
Totales por períodos	a1+b1+c1	a2+b2+c2	a1+a2+b1+b2+c1+c2

VIII. Sesión: ¿Un futuro con proyecto o sin proyecto?

A. Clase 8: Impacto del proyecto

1. ¿Qué se entiende por impacto de un proyecto?

El impacto de un proyecto es el conjunto de *efectos* que un emprendimiento de cambio genera a lo largo de todas sus fases, en un sistema organizacional.

El proyecto afecta al sistema en que se inserta tanto en la fase de formulación como en la fase de ejecución. También el proyecto genera efectos posteriores al término de la fase de ejecución (fase post-proyecto) cuando adquieren vida propia y se ponen en movimiento los mecanismos generados durante la ejecución, que a su vez empiezan a generar productos y servicios.

Los efectos que un proyecto causa en un sistema son:

- variaciones (incrementos o disminuciones) en el estado inicial de alguna propiedad de dicho sistema.
- cambio o transformación de la naturaleza de la propiedad.

Un proyecto cualquiera, grande o pequeño, ambicioso o conservador, siempre impacta tangiblemente, por así decirlo, a los sistemas residentes en el plano real. Un proyecto puede movilizar personas, incorporar nuevos recursos humanos, adquirir equipos y mobiliario y transformar edificios y oficinas. Un proyecto puede originar viajes, estimular consultas previas, movilizar consultores y contratistas. Siempre genera productos y servicios que se transmiten, entregan, intercambian y/o trasladan. Un proyecto puede asimismo cambiar conductas y comportamientos.

En suma, un conjunto de propiedades se alteran durante la evolución y maduración del proyecto, ya que este genera efectos de todo tipo. El conjunto de los efectos constituye entonces *vía agregación y sinergia*, lo que llamaremos “el impacto del proyecto”.

2. Una trampa a evitar en la evaluación de impacto de un proyecto

Es frecuente observar una cierta aceptación social de actitudes simplistas para evaluar el impacto de un proyecto. Así, ocurre que, a veces, una idea de proyecto dada, sea considerada casi religiosamente, en forma absoluta, como algo bueno o deseable en sí mismo... En otras palabras, es el pensar que un proyecto es conveniente (o inconveniente) por igual, cualesquiera que sea el punto de vista personal o corporativo, espacio de tiempo, espacio geográfico que se considere. La adopción de estas actitudes por parte de cada uno de nosotros empobrece nuestra percepción y la de los demás.

Existiría para algunos, en ciertos casos, casi una “bondad” intrínseca, absoluta e inamovible asociada a la idea de emprender ciertos proyectos. A veces se escuchan expresiones tales ... “este proyecto es obviamente conveniente”. Pero no se dice para quién, basado en qué supuestos, visto en comparación con qué otra iniciativa.

Pensamos, por el contrario, que no existen proyectos “convenientes” por sí mismos. Debemos examinar rigurosamente su impacto antes de pronunciar la conveniencia de llevarlo a cabo.

3. Impacto: ¿qué? ¿cuándo? ¿dónde? ¿quién es afectado? y ¿cuánto?

Al evaluar el impacto de un proyecto precisamos de elementos para responder varias preguntas.

Es esencial, primero, que descompongamos el impacto en el conjunto de efectos que lo constituyen. Cada efecto puede ser considerado como una especie de bloque conceptual o elemento que se define a través de diferentes dimensiones:

- El agente que produce una variación en la propiedad de algún objeto: *el quién afecta a qué.*
- El intervalo de tiempo en que se opera la acción del agente sobre el objeto: *el cuándo.*
- El espacio físico, geográfico, donde actúa el agente y donde se genera una variación del entorno: *el dónde.*
- El quién es afectado por el impacto del proyecto: *quién se beneficia del impacto, quién se perjudica.*

- El “quantum” de la variación y las unidades de medida en que se expresa la variación: *el cuánto*.
- El aporte de la variación al valor del objeto: disminución (o costo), aumento (o beneficio).

Veamos un ejemplo:

Acción: Contratación de un consultor por un mes al inicio del proyecto para que diseñe un sitio Web con un costo de US\$ 2.500

Existirán al menos dos impactos

Por el lado del costo real (disminución de valor del objeto afectado):

- La contratación (el qué) materializada por el director de finanzas (el agente quién efectúa la contratación).
- Genera una variación en el estado de la “caja” de la organización (el dónde),
- Variación que, en este caso, es un costo, una disminución del stock de dinero existente en la caja (valor del efecto) equivalente a US\$2.500, (el cuánto, valor 2500 y unidad de medida dólares).
- La que afecta supuestamente a toda la organización (los empleados y gerentes reciben, en forma diferencial, el impacto, ya que habrán US\$ 2.500 menos que se pudieran haber destinado a otros fines).

Por el lado del beneficio real (aumento de valor en el objeto afectado)

- La prestación de servicios (el qué) por parte del consultor (agente que efectúa la prestación de servicios de consultoría).
- Genera una variación en el estado de conocimiento de la organización (un primer dónde) y aporta un diseño de un objeto nuevo, en este caso el sitio WEB, diseño que es condición necesaria pero no suficiente de una variación en el espacio informativo virtual (un segundo dónde).
- El suministro de servicios por parte del consultor afecta supuestamente a:
 - Los empleados y gerentes que participan en la consultoría y empleados y gerentes que accedan posteriormente al sitio WEB (el primer quién).
 - Los usuarios externos que dispondrán de mejor información acerca de la organización una vez que esté implantado el sitio WEB (el segundo quién).
 - Toda la organización se beneficiará luego de nuevas relaciones que se podrán establecer con los usuarios externos (el tercer quién).
 - El valor “de mercado” de esta variación, es desconocida o de difícil estimación (¿Cuánto aumentan de valor en el mercado los empleados que fueron capacitados por el consultor?, ¿Cuánto aumenta el valor de la organización al disponer de un nuevo sitio Web?).

4. Construyendo mapas de efectos reales del proyecto

Los efectos reales de un proyecto configuran un grupo distinto de efectos a los meramente simbólicos, que alcanzaremos más adelante. Para analizar los efectos reales de un proyecto resulta útil retomar el diagrama que habíamos desplegado en la clase anterior.

Teníamos allí un eje horizontal representativo del tiempo, y un eje vertical representativo del sentido de la variación de los efectos: positivos hacia arriba, negativos hacia abajo.

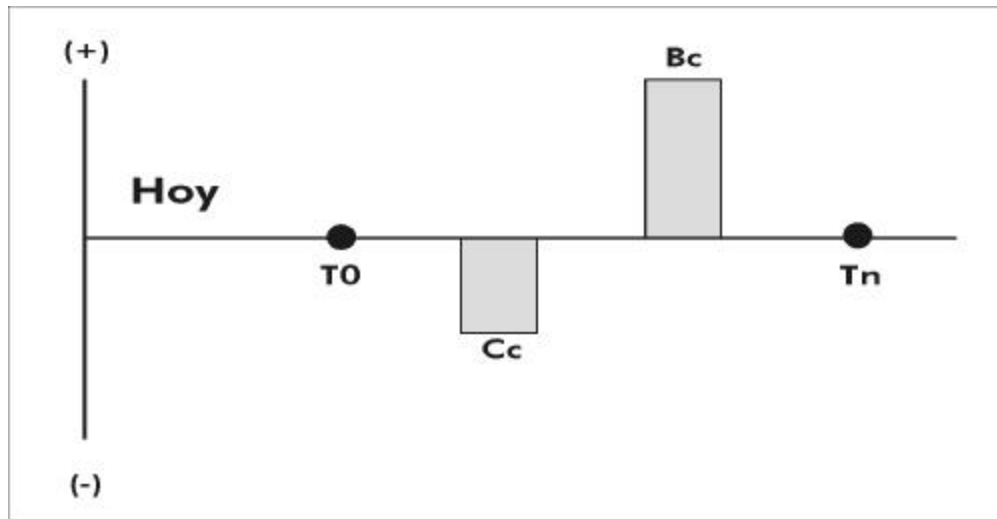
Teníamos, además, tres puntos en el eje del tiempo que expresan los instantes actuales (el hoy), el instante de iniciación de la ejecución (T_0) y el instante de término de la ejecución o cierre del proyecto (T_n).

En el caso de la contratación del consultor podríamos medir y representar los costos de contratación C_c (costos de consultor), y los beneficios de aprendizaje de los funcionarios que trabajarán directamente con el consultor B_c (beneficios del diseño compartido del sitio WEB).

La figura 4 supone que:

- Los efectos ocurren en la fase de ejecución del proyecto.
- Las mediciones son expresables con una unidad de medida común.
- Que el beneficio excede el costo ambos medidos en las mismas unidades. (ver diferencia de tamaño de las áreas).

FIGURA 4
CONSTRUYENDO PERFILES DE IMPACTO



Mirando esta decisión de contratación de un consultor en forma simplista (esto es, en forma independiente de otros efectos y relaciones) podríamos decir que es conveniente contratar al consultor ya que el área representativa del beneficio B_c excede al área del costo C_c .

5. El mapa de efectos reales no es independiente del punto de vista o intereses del evaluador

El mapa de efectos reales, de costos y beneficios, no es una concepción neutra, libre de valores o de intereses de quien lo construye.

Cada afectado o favorecido en diferentes formas o grados por un proyecto, tendrá la intención de construir un mapa a "la medida" de sus intereses.

Para ilustrar este punto, nos resulta útil regresar a nuestro esquema básico de análisis del proyecto, el que incluía:

- El sistema objeto y su entorno,
- Las unidades de trabajo y los actores,
- las relaciones entre las unidades de trabajo, y entre éstas y los actores.

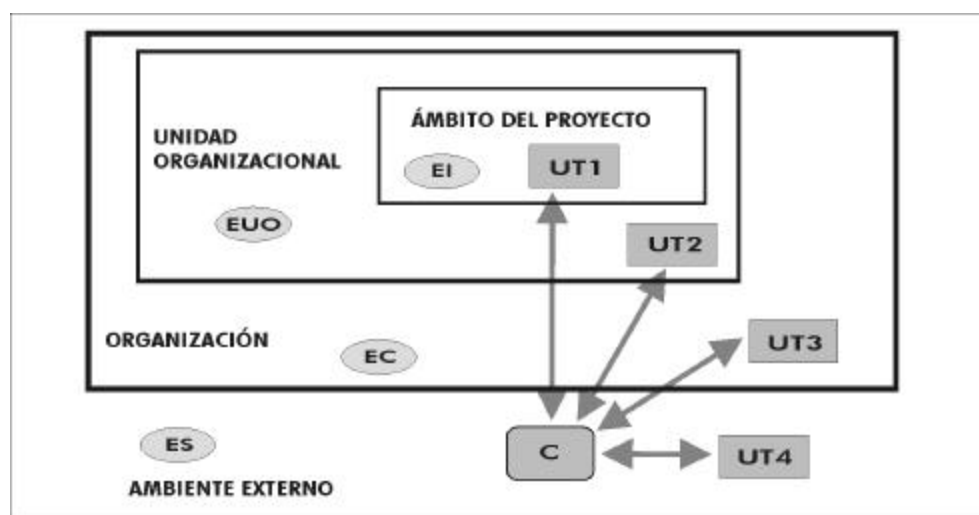
Veamos un diagrama posible para el caso de la contratación del consultor (Fig. 5). Para hacer un análisis más detallado supondremos que se trata de un consultor internacional, de alto costo, de quien intentaremos obtener el máximo beneficio no sólo para la organización (diversas instancias) sino que también para la sociedad. Así, supondremos que cada participación extra del consultor, fuera de la unidad de proyecto, tiene un costo extra y que cada participación, externa del mismo puede generar también beneficios incrementales.

En la figura 5 se han representado cuatro ámbitos que moviéndose desde afuera hacia adentro son: el ambiente externo, la organización, la unidad organizacional y el ámbito del proyecto.

Las unidades de trabajo son cuatro UT1, UT2, UT3 y UT4.

Los actores son C (consultor internacional); EI (evaluador interno); EUO (evaluador de la unidad organizacional); EC (evaluador corporativo) y ES (evaluador social). Asimismo, destacaremos con *elipses* entorno a los evaluadores los posibles *puntos de observación* donde se decida mirar a los efectos reales del proyecto.

FIGURA 5



EL MAPA DE EFECTOS REALES

La figura siguiente expresa lo siguiente:

- El consultor C tiene un costo C_1 para lograr traspasar el beneficio de aprendizaje b_1 a los integrantes de la unidad de trabajo ubicada *en el ámbito del proyecto* (ver vector bidireccional UT1-consultor).
- El consultor tiene un costo adicional c_2 para lograr traspasar el beneficio del aprendizaje b_2 a los integrantes de otra unidad de trabajo ubicada *en la unidad organizacional*, pero fuera del ámbito del proyecto (ver vector bidireccional UT2-Consultor).
- El consultor tiene un costo adicional c_3 para lograr traspasar el beneficio del aprendizaje b_3 a los integrantes de otra unidad de trabajo *ubicada en la*

organización, pero en el entorno de la unidad organizacional que auspicia el proyecto. (ver vector bidireccional UT3-Consultor).

- El consultor tiene un costo adicional c_4 para lograr traspasar el beneficio del aprendizaje b_4 a los integrantes de otra unidad de trabajo ubicada *en los extramuros de la organización* que auspicia el proyecto. (ver vector bidireccional UT4-Consultor).
- Para el *evaluador interno (EI), ubicado al interior del ámbito del proyecto*, los efectos de la contratación del consultor serían exclusivamente lo que se recibe y lo que se paga en la unidad encargada del proyecto. Esto es c_1 (costos) y b_1 (beneficio).
- Para el *evaluador interno (EUO), ubicado en la unidad organizacional que comprende pero excede al ámbito del proyecto*, los efectos a considerar serán más amplios. c_1 y c_2 (costos) y b_1 y b_2 (beneficio).
- Para un *evaluador corporativo (EC) ubicado cerca de la autoridad organizacional* los efectos serán aún más amplios c_1 , c_2 y c_3 (costos) y b_1 , b_2 y b_3 (beneficios).
- Para un *evaluador social (ES) ubicado el espacio extramural de la organización y que tiene la capacidad de “ver” los efectos sobre un sector o la sociedad como un todo*, el mapeo de costos y beneficios será aun más amplio: c_1 , c_2 , c_3 y c_4 (costos) y b_1 , b_2 , b_3 y b_4 (beneficios).

Veamos que significan estas ópticas:

Observador	Costos que ve	Beneficios que ve	Fórmula decisoria
El jefe del proyecto	c_1	b_1	$b_1 >? c_1$
El director de la unidad organizacional	c_1+c_2	b_1+b_2	$b_1+b_2 >? c_1+c_2$
La autoridad organizacional	$c_1+c_2+c_3$	$b_1+b_2+b_3$	$b_1+b_2+b_3 >? c_1+c_2+c_3$
La autoridad societal (provincial, comunal, nacional,..)	$c_1+c_2+c_3+c_4$	$b_1+b_2+b_3+b_4$	$b_1+b_2+b_3+b_4 >? c_1+c_2+c_3+c_4$

Dependiendo de las magnitudes de los costos (c) y beneficios (b) pudiera darse que para el jefe del proyecto $b_1 > c_1$ y el proyecto es conveniente. Pero para la autoridad organizacional podría darse que $b_1+b_2+b_3 < c_1+c_2+c_3$ y por lo tanto el proyecto no resulta conveniente.

Hemos querido, entonces, demostrar la influencia de las perspectivas o intereses *del observador de los efectos* sobre la construcción de los mapas de efectos físicos y, por ende, sobre la evaluación de impacto.

6. Efectos directos e indirectos de un proyecto

Para completar nuestra análisis de los efectos de un proyecto debemos avanzar algunos pasos.

Para ello resulta aquí adecuado recurrir a la metáfora del juego de pool. La bola blanca se dirige a otra bola numerada con el fin de provocar un cierto efecto (el efecto directo). La misma

bola blanca y la numerada que se han puesto en movimiento chocan con otras bolas provocando efectos o movimientos indirectos.

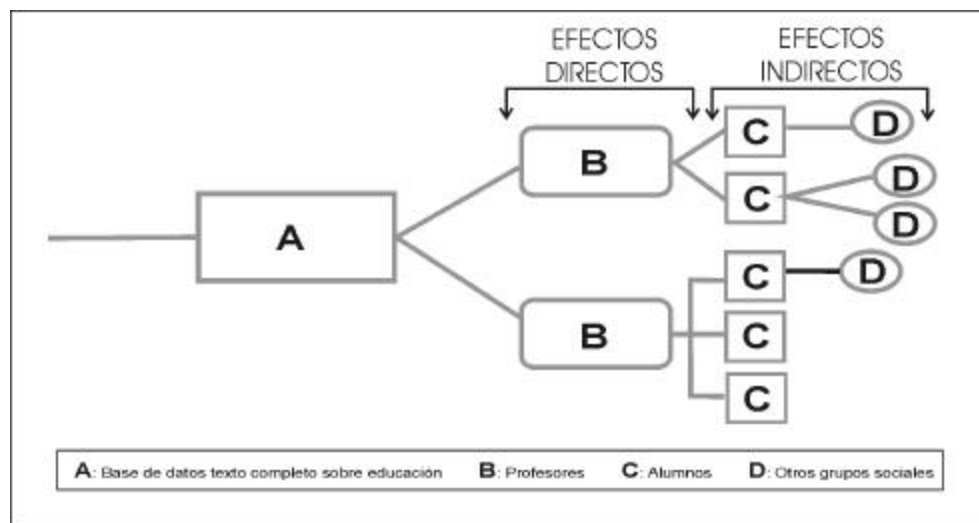
El ámbito para observar los efectos indirectos es tan grande como se quiera. En el pool podríamos imaginarnos analizar los efectos que se dan en el espacio inmediato (en un área de 10 cms por 10 cms, por ejemplo) donde se encuentra originalmente la bola blanca, o, por el contrario, en toda la mesa de pool.

En el caso de proyectos de información los efectos indirectos son importantísimos habida cuenta de las propiedades de la información: de no agotamiento y plasticidad.

Veamos, como ejemplo, los efectos de una base de datos creada a través de un proyecto.

La base de datos puede tener *efectos directos* sobre los usuarios que la utilizan y *efectos indirectos* sobre terceros actores que reciben productos generados por los usuarios a través de su consulta a la base. Imaginemos el caso de una base de documentos digitales en texto completo sobre educación. Los usuarios podrían ser los profesores. Estos pueden generar productos (por ejemplo guías docentes) que son utilizados luego por los alumnos. Los alumnos pueden generar acciones a partir del uso de las guías docentes. Las acciones pueden impactar a las familias, grupos sociales y otros ámbitos de actuación de los alumnos. Veamos esto en la figura 6:

FIGURA 6
EFFECTOS DIRECTOS E INDIRECTOS



Mediante el diagrama nos percatamos que el impacto del proyecto va más allá de la base de datos, en sí, o de su uso directo por parte de los profesores. Hay también encadenamientos posteriores que permiten la transmisión de efectos indirectos.

7. Evaluación ex-ante versus evaluación ex-post

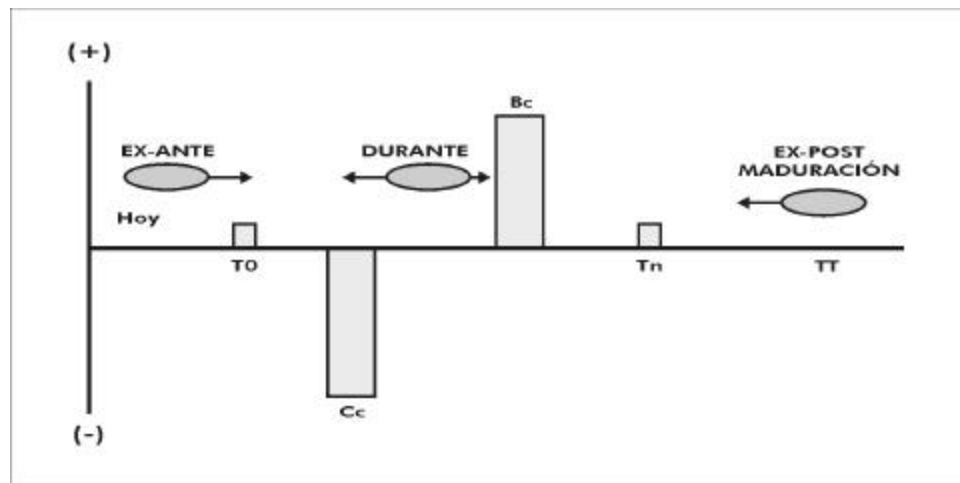
La misma figura (Fig. 4) utilizada para analizar el perfil de costos y beneficios asociados a la contratación de un consultor, la podemos utilizar para explicar la perspectiva de tiempo con que se evalúa el proyecto (Figura. 7).

La *evaluación ex-ante* es aquella que intenta estimar los efectos **antes** de que éstos aparezcan o se materialicen. Tal evaluación requiere ubicarse al inicio de la formulación del

proyecto (donde estamos ahora en los talleres del seminario), e imaginarse el conjunto de efectos que podrían tener lugar en las fases de formulación, de ejecución y post-proyecto.

La *evaluación durante* (o de seguimiento) puede ser retrospectiva ¿se obtuvieron los impactos que se esperaba al inicio de la formulación? o prospectiva ¿qué ajustes hacia adelante, a futuro hay que hacer a los impactos que se esperaba en la evaluación ex-ante?

FIGURA 7
EVALUACIÓN EX-ANTE



La *evaluación ex-post* se obtiene de una mirada retrospectiva posterior a todo lo que ocurrió en el proyecto, esto es a los efectos que hubo **después**, situados desde la perspectiva de un instante del tiempo ubicado al final del período. Desde allí se estimarán las prestaciones de los productos y servicios generados por el proyecto, esto es cuando el proyecto ha madurado, ha dado fruto y termina.

Mediante una evaluación ex-post se puede obtener un gran aprendizaje para futuros proyectos, pero rara vez se lleva a cabo debido a su costo. Usualmente resulta ser preferible invertir las energías en iniciar un nuevo “ciclo de proyectos”. En el cuadro siguiente se resumen estas posibilidades de evaluación de efectos asociados a un proyecto cualquiera:

Tipo de Evaluación	Punto de observación de los efectos	Tramo que cubre la mirada del observador
Ex-Ante	Hoy	Hoy al término de vida útil de objetos generados por el proyecto TT
Durante (retrospectiva)	Intermedio entre T0 y TT	Desde punto intermedio hasta el punto hoy
Durante (prospectiva)	Intermedio entre T0 y TT	Desde punto intermedio hasta el punto TT
Ex-post	TT	Desde TT hasta punto hoy

8. Una palabra sobre la medición de los efectos de un proyecto

Las variaciones en una propiedad de un objeto que es alterada por un proyecto (para bien o para mal) pueden ser medidas en unidades físicas o a través del aporte al valor del objeto afectado (unidades monetarias).

El tema de convertir las unidades físicas en unidades monetarias es simple *sólo* cuando disponemos de un mecanismo que nos ayude a encontrar valoraciones de “mercado” para las variaciones a las propiedades del objeto.

En el caso de la contratación de un consultor podremos convertir las horas de trabajo del consultor en un costo monetario pues existe en el mercado una tarifa o precio para los servicios del consultor.

Contrato de 5 semanas (tiempo dedicado) a US\$500/semana (tarifa por tiempo dedicado).

Costo Total de la consultoría= US\$2500.

Sin embargo, hay otras variaciones que difícilmente se pueden estimar recurriendo al mercado. En el caso de la capacitación, podríamos decir que las personas de la organización que trabajan con el consultor se benefician profesionalmente al adquirir nuevos conocimientos en sus áreas de acción. Por lo tanto el capital humano de la organización “sube de valor”, pero el tema es ¿cuánto?.

En el primer caso, podemos estimar el costo del consultor. En el segundo caso nos resulta difícil estimar el beneficio monetario para la organización medido en una cantidad de dinero que indique el aumento del valor del capital humano.

En la etapa actual del conocimiento en estos complejos temas, nos deberemos conformar con la situación de tener que, por así decirlo, sumar “peras con manzanas”. Habrá elementos de costos, por ejemplo, que los podremos estimar en términos monetarios. Otros, difícilmente (por ejemplo, deterioro del clima organizacional durante la ejecución del proyecto, por una situación de hacinamiento en las oficinas).

Asimismo, cierto tipo de beneficios pasan por el mercado (por ejemplo la venta de productos informativos a un precio dado). Otros beneficios no, como es el caso de la valoración del capital humano.

Por ahora nuestro interés es mapear los efectos, y determinar su aporte al valor del objeto afectado. En otras palabras debemos poder decir que el proyecto acarrea un costo para un objeto (disminuye el valor), lo podemos medir o no en unidades monetarias.

En estos términos muy pragmáticos manejaremos el tema (¡con el perdón de los economistas!), de los costos y los beneficios. Y del mapeo de los efectos de un proyecto.

9. ¡Con proyecto es otra cosa!... (¡que sin proyecto!)

Para evaluar el impacto de un proyecto (suma de efectos reales) deberemos siempre tener un punto de comparación. Frecuentemente, se utiliza como plataforma de comparación a la *SITUACION SIN PROYECTO*, esto es, cuáles serían los efectos asociados durante el período previsto para la ejecución del proyecto, *si no hacemos nada, si no nos embarcamos en ningún proyecto*.

Por el contrario, tendremos efectos asociados a la situación con proyecto. Los efectos de un proyecto, expresados en términos de costos o beneficios (independientemente de que seamos capaces de estimarlos en unidades monetarias o no), podremos clasificarlos en los siguientes tipos:

Tipo de Costos	Fase de Formulación	Fase de Ejecución	Fase Post-proyecto, de movilización de productos y servicios generados por el proyecto
Directos	Cdf	Cde	Cdm
Indirectos	Cif	Cie	Cim

Similarmente tendremos distintos tipos de beneficios:

Tipo de Beneficios	Fase de Formulación	Fase de Ejecución	Fase de Post-proyecto, de movilización de productos y servicios generados por el proyecto
Directos	Bdf	Bde	Bdm
Indirecto	Bif	Bie	Bim

Supongamos además que los efectos de un proyecto se estiman o especifican para dos situaciones posibles:

- **sin proyecto:** Cdfs, Cifs, Cdes, Cies, Cdms, Cims, Bdfs, Bifs, Bdes, Bies, Bdms, Bims.
- **con proyecto:** Cdfp, Cifp, Cdep, Ciep, Cdmp, Cimp, Bdfp, Bipf, Bdep, Biep, Bdmp, Bimp.

En que, por ejemplo:

Cdfs: Costo directo de no hacer el proyecto que ocurrirá en el período previsto para la etapa de formulación del proyecto, en la situación sin proyecto.

Cdfp: Costo directo que ocurrirá en el período previsto para la etapa de formulación del proyecto, en la situación con proyecto.

Y así sucesivamente...

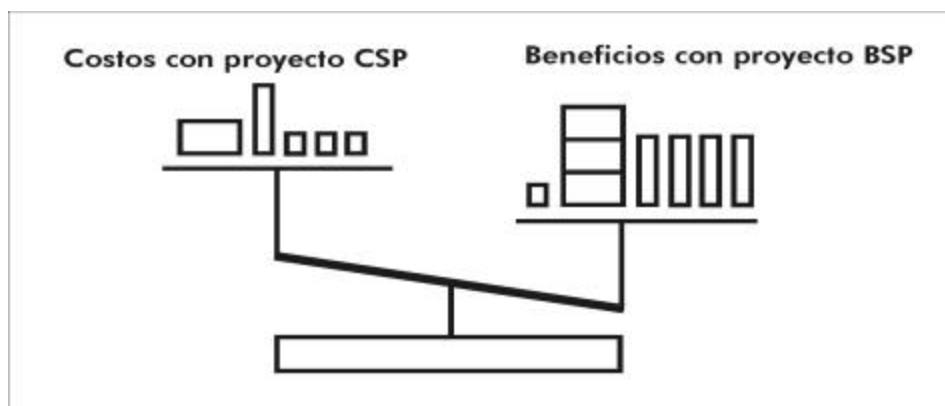
Estos costos y beneficios, a veces monetarios, a veces cuantitativos medibles en unidades físicas no - monetarias y a veces cualitativos los hemos representado a través de figuras de forma heterogénea; a veces serán cuadrados o rectángulos acostados o rectángulos verticales (¡peras y manzanas que no podemos sumar!).

Lo importante es percibir cuándo los efectos del proyecto disminuyen el valor del objeto afectado, y por lo tanto se ubicarán en el platillo de los costos de una balanza. Por el contrario, cuando agregan valor se ubicarán en el platillo de los beneficios.

Para evaluar la conveniencia de un proyecto debemos construir dos situaciones: una situación de efectos con proyecto y otra de efectos sin proyecto.

FIGURA 8

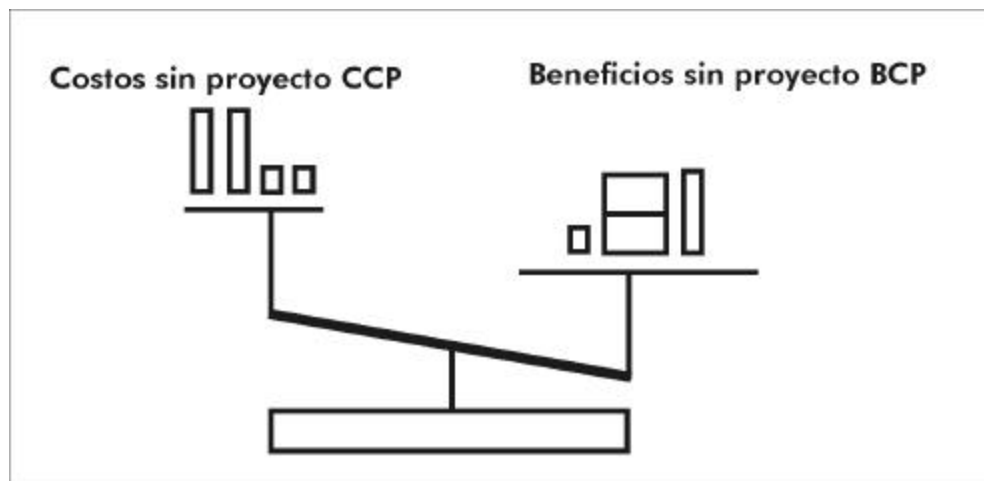
MAPA DE EFECTOS REALES EN SITUACIÓN CON PROYECTO



Conveniencia de la situación sin proyecto: $BSP > CSP$

FIGURA 9

MAPA DE EFECTOS REALES EN SITUACIÓN SIN PROYECTO



Se hará el proyecto si la conveniencia de hacer el proyecto es mayor que la conveniencia de una situación en que no se haga el proyecto: $BCP - CCP > BSP - CSP$

10. Evaluación de impacto real... evaluación de impacto simbólico

La evaluación del impacto real de un proyecto persigue, principalmente, construir un conjunto de argumentos fundados en mediciones o apreciaciones sobre sus efectos en el mundo real.

Estos argumentos, si se articulan y relacionan de cierta forma, pueden armar y sustentar un *discurso político*, que nos posicione frente a los que toman las decisiones y frente a nuestros colaboradores y pares.

La espina dorsal del discurso de “venta” de una idea de proyecto debe ser lograr un conjunto de fundamentos para que cada actor que deba decidir sobre si apoya o no el proyecto, disponga de antecedentes sobre la conveniencia o no de llevarlo a cabo.

Recapitulemos...

Pero también existirán efectos positivos y negativos en el mundo de los símbolos (imágenes, experiencias) que también debe ser considerada y que examinaremos en la próxima sesión. Por ahora, trabajaremos el impacto constituidos por los efectos reales.

No hemos tenido más remedio que hacer esta exposición un tanto extendida sobre un tema de suyo tan complejo como importante. Pensamos que lo expuesto entrega los elementos conceptuales básicos para abordar el taller 8, donde tendremos que estimar los efectos de nuestro proyecto y ver su conveniencia o no vis a vis la situación actual sin proyecto.

Pasemos ahora al Taller 8, a partir del cual iniciaremos el análisis de los efectos del proyecto para así disponer de los elementos constructivos (building blocks) de nuestro discurso político con el que llevaremos a cabo la “venta” de la idea del proyecto, el “marketing” de la idea y de la propuesta del proyecto.

¡Adelante!

B. Bibliografía sesión VIII

LANCASTER, F.W.

La automatización de sistemas en las bibliotecas. En: The measurement and evaluation of library services. Washington, DC: Information Resources Press, 1977. pp. 272-287.

(Extractos y traducción elaborada por el CLADES para fines docentes). (Solicitud de liberación de derechos de autor, en curso).

MENOU, Michel J. (Ed)

Preliminary framework for impact assessment. Chapter 6. pp. 89-104. En: Measuring the impact of information on development/IDRC. Ottawa, 1993.

C. Taller 8: Mapeando efectos del proyecto organizacional

En este taller intentaremos hacer un mapa de los efectos del proyecto organizacional que impulsan los participantes de este curso on-line. Para ello repasaremos, primero algunos conceptos.

La perspectiva es la de una *evaluación ex-ante*, lo que implica mirar desde el hoy hacia adelante imaginando todos los efectos que se espera se produzcan a lo largo de las diferentes fases del proyecto.

Tales efectos del proyecto operarán en dos sentidos:

- Por un lado, existirán aquellos que agreguen valor a los objetos afectados por el proyecto (*beneficios*).
- Por otro, existirán aquellos que resten valor a los objetos afectados (*costos*).

Se intenta distinguir, además, entre beneficios directos e indirectos y entre costos directos e indirectos del proyecto.

Un *beneficio directo* es un incremento del valor de un objeto afectado por el proyecto en forma *no mediada*, esto es una causa o acción produce un efecto en el objeto sin que intervenga ninguna instancia intermedia. Por ejemplo: el ingreso que obtenemos de un acuerdo de venta de

productos generados en el mercado por el proyecto; incrementos en el conocimiento del personal directamente producido por esfuerzos de capacitación impulsados por el proyecto.

Un *beneficio indirecto* es un incremento del valor de un objeto afectado por el proyecto en forma mediada, por una o más instancias encadenadas entre sí. Esto es, la causa produce un efecto hacia adelante, en diferido y “filtrado” por otras instancias. Por ejemplo: la utilización de productos post-adquisición de los mismos por parte de terceras personas puede generar un incremento del conocimiento de los que usan el producto. Este mayor conocimiento, a su vez, los habilita para generar mejores productos y servicios en beneficio de una población final (hay, por lo tanto, una serie de efectos indirectos en cascada).

Un *costo directo* se refiere a la disminución de valor de los objetos afectados por el proyecto. Caen en esa categoría los gastos financieros en que ha de incurrirse para permitir la operación de los procesos productivos estimulados o generados por el proyecto en las unidades de trabajo que componen el ámbito del proyecto. Los recursos financieros (que tienen valor en el mercado) se disminuyen al ser asignados a gastos en salarios, arriendos de propiedades, equipos, viajes, etc.

Un *costo indirecto* se refiere a las bajas en valor de los objetos existentes en las unidades que componen el entorno del ámbito del proyecto, y que resultan ser afectados por el proyecto. Caen en esa categoría los gastos financieros que ha de incurrirse en unidades periféricas para permitir la operación de los procesos productivos estimulados o generados por el proyecto. Por ejemplo, un proyecto puede plantear una demanda extra a las capacidades de la plataforma tecnológica de la organización que depende de la unidad corporativa de informática, ubicada fuera del ámbito del proyecto. Este costo si bien puede no ser de interés para las “cuentas” del director del proyecto, sí lo son para la autoridad organizacional.

Se intenta apreciar los efectos de una manera flexible. Los habrá cuantificables en unidades monetarias, habrá otros cuantificables en unidades físicas y habrá otros sólo apreciables en forma cuantitativa.

Efectos medibles en unidades monetarias. Ejemplo: Salarios = US\$2500 dólares por mes.

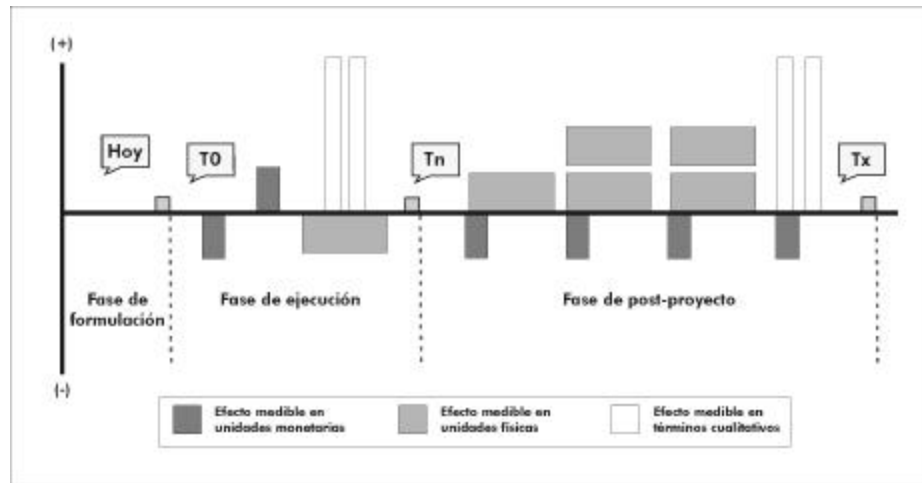
Efectos medibles en unidades físicas: Ejemplo: Número de usuarios atendidos; metros lineales de estanterías; kms. recorridos; área geográfica cubierta en km², etc.

Efectos medibles en variables nominales u ordinales (cualitativas): la satisfacción del usuario sube de “media” a “alta”.

Se intentará construir un mapa que despliegue el conjunto de efectos previstos en una *situación con proyecto*, aproximándose lo más posible a la situación mostrada en el diagrama siguiente (Figura 10). Este mapa, en esta etapa, constituye una colección heterogénea de efectos de diferente naturaleza. Los habrá medibles en unidades monetarias, medibles en unidades físicas y otros sólo apreciable en unidades cualitativas.

FIGURA 10

MAPEANDO EFECTOS

**Instructivo:**

1. Estudie los cuadros anexos. En las filas van los tipos de efectos. En las columnas el grado de precisión con que podemos estimar los efectos. En los casilleros se espera se registren los efectos que correspondan.
2. Observe que hay un cuadro para cada fase del proyecto. Los efectos serán supuestamente diferentes en las distintas fases.
3. Inicie el llenado del cuadro correspondiente al de la fase de formulación. Llene los casilleros con información.
 - Empiece con los beneficios directos. Llene la segunda columna con el rótulo descriptivo de uno o más efectos que caigan en esta categoría de beneficios directos.
 - Para cada beneficio directo detectado pregúntese primero si dispone de información monetaria. En caso afirmativo, registre la información correspondiente en la columna tres, en caso negativo muévase a la columna cuatro ¿Dispone de información para estimar el beneficio directo en unidades físicas? En caso afirmativo, registre la información. En caso negativo pase a la columna cinco y registre una apreciación cualitativa sobre el beneficio directo.
 - Continúe del mismo modo hasta examinar todos los efectos previsibles en la fase de formulación.
 - Continúe de la misma forma con los cuadros correspondientes a las fases de formulación del proyecto y la fase post-proyecto.
4. Note que en los cuadros tenemos casilleros vacíos y otros con información heterogénea (¡peras y manzanas que no podemos sumar!).
5. A pesar, de ello, estos cuadros contendrán parte importante de la información que utilizaremos en el próximo taller donde intentaremos construir un discurso político de venta del proyecto.

Fase de formulación (Hoy a T₀)	Rótulo descriptivo del efecto	Efectos medibles en unidades monetarias	Efectos sólo medibles en unidades físicas variadas	Efectos sólo apreciables en forma cualitativa
Beneficios directos				
Beneficios indirectos				
Costos directos				
Costos indirectos				

Fase de ejecución (T₀ a T_n)	Rótulo descriptivo del efecto	Efectos medibles en unidades monetarias	Efectos sólo medibles en unidades físicas variadas	Efectos sólo apreciables en forma cualitativa
Beneficios directos				
Beneficios indirectos				
Costos directos				
Costos indirectos				

Fase post-proyecto (T_n a T_x)	Rótulo descriptivo del efecto	Efectos medibles en unidades monetarias	Efectos sólo medibles en unidades físicas variadas	Efectos sólo apreciables en forma cualitativa
Beneficios directos				
Beneficios indirectos				
Costos directos				
Costos indirectos				

IX. Sesión: Comunicaciones y “venta” de una idea de proyecto

A. Clase 9: Sobre evangelización, discursos y lapiceras...

1. ¿Dónde estamos?

Hemos avanzado en la clase y taller anteriores en la construcción de un mapa de efectos del proyecto a través de todas sus fases. Ya tendremos claro, a estas alturas, que nuestro proyecto por pequeño o parcial que pudiera ser, tendrá efectos y generará cambios en el entorno. Hemos centrado hasta aquí nuestra mirada en los cambios en el mundo real, externo, tangible, pudiéramos decir.

Ahora nos corresponde examinar aquellos otros cambios que se producen en otro plano de la realidad, en el *mundo simbólico*, cambios que se manifiestan al interior de las mentes de las personas, que alteran en dichas mentes las percepciones y la imagen de las cosas, de otras personas y de las organizaciones, percepciones e imágenes que son esencialmente un “constructo comunicacional”, deliberado o no.

2. Dos puntos de partida... penosamente “naïve”

Cuando iniciamos nuestros seminarios sobre formulación de proyectos, en el CLADES, en 1984, sosteníamos, sin hacernos gran problema, la importancia decisiva de la *racionalidad* como rectora del comportamiento de las personas.

Esta racionalidad se suponía estaba presente no sólo en quienes elaboraban la evaluación de impacto de un proyecto, y en quienes ponían en acción los procesos comunicacionales asociados a la “venta” de la idea del proyecto a terceros, sino también en los agentes decisorios.

Además, tampoco nos complicaba separar, con un bisturí, a los procesos de evaluación de impacto, de la comunicación “social” de la idea del proyecto, y de los procesos decisorios.

Apostábamos entonces por dos *supuestos de racionalidad* de los actores y el de *separabilidad* de los procesos.

Bastaba con tener buenos ingenieros/economistas evaluadores para ayudar al decisor a elegir “bien” y asignar recursos. Expresado esto en términos prácticos, bastaba entonces realizar un análisis riguroso de impacto para que el decisor ordenara varias propuestas alternativas de proyecto según su “mérito” relativo y escogiera las mejores hasta que se le agotaran los recursos. Mundo simple, sin complicaciones.

Bastaba también con tener buenos comunicadores para hacer una “campana de medios” que por sí sola y por su orden y elocuencia fuese suficiente para obtener la aprobación del proyecto. Ello suponía que nuestras audiencias eran también racionales, que comprenderían nuestro mensaje (esencialmente técnico) y que se “rendirían” sin más al discurso del caso. Era suficiente tener un plan de generación y distribución de “papelitos”, trípticos, afiches, resúmenes del proyecto y copias de una propuesta impecablemente elaborada para asegurarnos que, por su propio peso, toda la organización u otras organizaciones aprobasen con entusiasmo nuestras ideas.

3. El tema era evaluar y comunicar “correctamente”

¿Por qué ello no es suficiente y por qué nuestro “porfiado” mundo no funciona de esta manera? ¿Por qué un decisor puede de pronto autorizar el gasto de millones de pesos, reales, o sucres, en empastar con el más fino cuero una colección de libros técnicos, que se mantiene con llave y sin uso, en la sala del directorio de la organización, tras una elegante vidriera, en lugar de gastar la mitad o menos, para dar acceso a la organización al INTERNET? ¿Porqué, no es impensable que incluso si aquel decisor hubiese dispuesto de los mapas de impacto para ambas alternativas, desfavorable a la primera opción, hubiese tomado la decisión que tomó, de todas maneras?

No es nuestra intención abogar por la irracionalidad y el caos, ni tampoco por “estilos mafiosos” para elaborar y promover decisiones sobre proyectos. Desde ya, expresamos, que no adherimos a la letra del tango “*Cambalache*” como filosofía de vida.

Pensamos, por el contrario, que debemos asegurar que tenemos rigurosa y plenamente cubiertos los requerimientos racionales, y disponer de evaluaciones y planes comunicacionales sólidos. Pero, también debemos percibir que ello es necesario pero no suficiente. Y que debemos mantener un *ojo abierto*, sobre otros factores que pudiesen incidir en la toma de decisiones.

4. El decisor observado...

El “modelo” cognoscitivo, intelectual y emotivo que se pone en marcha, en la interioridad del decisor, cuando se enfrenta a una decisión es, todavía, pensamos, un asunto que está muy lejos de ser esclarecido. Es difícil, en otros términos, que un modelo matemático alimentado con muchas variables y parámetros nos permitan predecir sin error, una decisión.

Por ello, no pretendemos en absoluto, teorizar sobre el respecto. Más bien sólo hacernos algunas preguntas que nos asaltan, y proponer algunos factores (en una lista de seguro incompleta), que nos puede resultar útil. Pero desde ya reconocemos que ignoramos cómo estos factores se combinan, neutralizan o exacerban para “explicar” una decisión.

¿Por qué algunos decisores se informan vía fuentes registradas, impresas o en formato digital y otros no? ¿Por qué algunos recurren a expertos y otros no?, ¿Por qué otros sólo recurren a amigos de confianza que, sin embargo, pueden estar lejos de conocer la naturaleza de los problemas que existen en torno a la decisión? ¿Por qué otros consultan sólo con ellos mismos?

Lo importante en esta etapa en que nos encontramos, es reconocer, sospechar, al menos, que existen algunos factores que pueden incidir en la decisión que una autoridad de nuestra organización pudiese tomar sobre nuestra propuesta de proyecto.

Dejando de lado nuestro grado de admiración y de adhesión que podamos tener sobre nuestras autoridades -algo en sumo difícil-, o la simpatía o afecto que ellas despierten en nosotros debiéramos pensar que nuestras autoridades:

- Están donde están por alguna razón.
- Tienen algo (o muchos “algunos”) que nosotros no tenemos.
- Tienen un proyecto político y de vida personal que con toda probabilidad difiere del nuestro.
- Están rodeadas de actores, oportunidades y peligros que ni siquiera sospechamos.
- Asignarán un “valor” político a nuestra propuesta que dependerá tanto del valor “racional” de la propuesta en sí, como de:
 - Su valor “simbólico” que se expresa en interrogantes tales como:
 - ¿Cómo es percibida externamente su persona?
 - ¿Cómo cree internamente que es su persona?
 - ¿Cuáles son sus circunstancias?
 - ¿Cómo las percibe e interpreta, ella o él?

5. Las huellas del decisor

El conocer *en profundidad* al decisor es una tarea difícil (aunque ello pudiese ser un *desideratum*).

Hay obstáculos objetivos. Por ejemplo, nuestro grado de acercamiento y posibilidad de diálogo real con nuestra autoridad. También, en casos, hay posibilidades de hablar, pero pudiesen operar químicas, incompatibilidades de caracteres o historias discrepantes.

El ideal es que podamos conversar con la autoridad, para conocer al menos sus visiones y su lenguaje. Los términos que usa, los ejemplos o anécdotas que cuenta, las personas o hechos que le agradan o le irritan, etc. Hay grados en que ello resulta posible, dependiendo de la disponibilidad de la autoridad (¡y de que nosotros nos atrevamos a preguntarlo!) ...Es difícil, sin embargo, que podamos ir más allá, a menos que nos encontremos en la poco frecuente situación de pertenecer al “estrecho círculo de confianza” del decisor.

En la mayor de las veces tendremos que contentarnos con seguir las huellas del decisor. Aunque sea necesario reconocer, de inicio, que una huella de un decisor puede o no puede ser reflejo de su interioridad o de sus circunstancias.

Hay autoridades que son escritores, que tienen una “pasión por el discurso” utilizando un término de nuestro amigo Daniel Prieto, profesor de la Universidad Nacional de Cuyo (Argentina). En esos textos o discursos que emergen del decisor como un generoso surtidor, puede ser que esté o se pueda leer entre líneas algo de la interioridad de ella o él. Habrá otros decisores que escriben ensayos especializados en su tema, que publican artículos en la prensa, o que pronuncian algún discurso en alguna ceremonia oficial. El examen de todo ello es útil, necesario, aunque no asegure el éxito.

El otro aspecto de interés lo constituye el conocer las circunstancias “políticas” que rodean al decisor. Se trata de obtener algún conocimiento a través de una observación del entorno, adoptando ojalá la perspectiva del decisor. Algunos observan la dinámica en la correlación de fuerzas, otros los cambios externos globales que afectan a la organización y a su gobernabilidad. Este es una labor también ardua, mediada por supuestos y señales débiles, que constituyen, con toda razón, el “ámbito privado” del poder.

El autor Warren Bennis, nos habla de dos patologías organizacionales igualmente graves.⁸ Una es la total opacidad y desinformación. La otra, sorprendentemente, la total transparencia, una organización sin secretos, ni privacidad.

Una dosis de secreto es, entonces, esperable, y aceptable en las organizaciones. Para enfrentar este problema resulta útil poner en operación la llamada “inteligencia de pasillos” o de la “cafetería” para acceder a algo de esta información política, que será siempre parcial, y no siempre confiable. Pero en algo, ayudará, para elegir el momento y la forma con que nos encontraremos con ella o él, el decisor, para “contarles el cuento” del proyecto.

En todo caso, debería a estas alturas estar claro que tan importante como conocer *qué* es aquello sobre lo que se decide, es conocer, lo más posible, sobre *quién* decide.

6. El espacio simbólico o comunicacional de un proyecto... ¿eterna tensión entre el ser y el parecer?

Un proyecto tiene efectos en el plano real, pero cada efecto tienen su contrapartida en el “vaporoso” o “nebuloso” plano simbólico, el de las comunicaciones, el de las máscaras y las imágenes, donde las apariencias no siempre corresponden a las realidades.

Estos efectos que operan en los espacios simbólicos alteran las imágenes, las percepciones externas e internas sobre la organización y las personas que allí trabajan, y especialmente de quienes impulsan el proyecto o colaboran en este. Tales efectos comunicacionales, aunque pudiesen ser

⁸ BENNIS, Warren

Encontre-me na Vitrine da Macey's. 1995. Ver anexo 1. Bibliografía.

observables, difícilmente serán medibles. Pero no por que no se puedan medir dejan de ser menos importantes.

Veamos, un poco más en detalle, en qué pudiera consistir esta dimensión comunicacional en oposición a la dimensión real, del impacto de los proyectos.

Siempre está el hecho, al inicio de un proyecto, de que *alguien*, una persona al menos, ha percibido una necesidad de cambio en un sistema, cualquiera que sea su motivación consciente o inconsciente o la sustentación valórica que la inspire.

En el instante mismo que dicha persona o grupo de personas decide hacer un proyecto para provocar el cambio aspirado, y toma la decisión de iniciar acciones, comienzan a aparecer señales en el mundo simbólico. Por más reservadas y sigilosas que tales acciones sean, aunque no se haya aún oficializado el inicio de la formulación del proyecto, empieza a emerger en el espacio comunicacional la expresión de uno o más “voluntades interiores”, imperceptiblemente al principio y más marcadamente después.

Puede tratarse del inicio de actividades de perfil muy bajo propiciadas por los impulsores de la idea de proyecto, tales como consultas (intercambios comunicacionales) con otras personas, o incluso, estudio de documentos u observaciones en el entorno físico. Inconscientemente, o conscientemente, esta voluntad interior se expresa a través de símbolos, gestos, actitudes, silencios y otros actos que ya han llamado la atención y han empezado *a ser observados* por terceros... el proyecto ya ha empezado a tener efectos en el espacio simbólico próximo o lejano asociado a la persona o grupo de personas interesadas en su formulación. Con razón los comunicólogos sostienen que “todo hecho comunica”.

Los efectos de un proyecto sobre el mundo físico y el mundo simbólico se entrelazan. Todo efecto real, por ejemplo, los trámites de contratación de un consultor, genera mensajes con algún efecto comunicacional en su entorno. Ello es inevitable. La pregunta es: ¿en qué medida el hacer un proyecto construye (o deteriora) imagen?

Pero, además, y más allá de lo que permiten sostener los impactos en el mundo real se pueden crear constructos simbólicos, previendo un efecto en las percepciones. Estamos en ese caso “construyendo imagen”, no necesariamente fundamentados en el mundo real. En otras palabras, la construcción de un mapa de efectos reales de un proyecto debe complementarse con un mapa de los efectos simbólicos de un proyecto. El valor o mérito simbólico de un proyecto complementa el valor real que aporta un proyecto.

7. El “valor simbólico” y el “valor real” del proyecto sobre la balanza del decisor

El valor simbólico de un proyecto se transmite, conjuntamente con el valor real, en *el discurso comunicacional* sobre el proyecto.

Más aún, la construcción de un discurso comunicacional para convencer a nuestro interlocutor, sea autoridad, subalterno, financiador, cliente, etc. sobre las “bondades” de nuestro proyecto precisa de a lo menos tres elementos necesarios. Estos son:

- La construcción de un acervo rico y variado de “trozos de discurso”,
- La capacidad para empaquetar los trozos del discurso en tiempo real para interactuar con diferentes audiencias,
- Nuestra impecabilidad en la comunicación.

La efectividad conjunta de estos elementos dependerá de la combinación y dosificación precisa que hagamos de los mismos. Veremos, someramente, cada uno de estos factores, en las secciones siguientes.

8. Los “trozos” del discurso

El análisis previo de nuestra idea de proyecto nos debería entregar varios argumentos, datos, antecedentes que pueden ser esgrimidos como partes de un discurso en una situación dada y frente a una audiencia dada.

El ideal es disponer de un acervo rico y variado de “trozos” de discurso a los que podamos recurrir en cada caso.

¿De dónde provienen estos “trozos” de discurso?

- Unos provienen de los mapas de efectos reales, de costos y beneficios obtenibles al hacer el proyecto (situación con proyecto).
- Otros provienen de los mapas de efectos reales, de costos y beneficios obtenibles al no hacer el proyecto (situación sin proyecto, aquello que pasaría sí no se hace nada).
- Otros provienen de los efectos comunicacionales genuinamente asociados a los efectos reales.
- Otros provienen de construcciones artificiales de efectos comunicacionales no necesariamente asociados a los efectos reales (constructos comunicacionales).

Seguiremos trabajando “trozos” de discurso en el taller 9, correspondiente a la presente clase.

9. Improvisaciones “a la New Orleans”... o empaquetando un discurso en tiempo real

La combinación de trozos de discurso en una armazón coherente, es un elemento esencial para la “venta” de una idea de proyecto.

Para comprender esta capacidad recurriremos como ejemplo al relato de una historia que conocemos.

Alguien a cargo de gerenciar un Proyecto de Modernización de un Parlamento en un país latinoamericano, debía sostener entrevistas con los presidentes de ambas cámaras legislativas, la de senadores y la de diputados, tan pronto asumían sus funciones, dentro del marco establecido de rotación de autoridades.

En una ocasión tal gerente dispuso de unos 30 minutos para contar al nuevo presidente de una de las cámaras, un abogado joven, recién electo en su función parlamentaria, el “cuento” del proyecto. Ya este gerente había aprendido que con los políticos no había que llevar ningún papel, documento o carpeta de antecedentes, los que tenía preparados en su oficina, pero que sólo se harían traer o enviar posteriormente, siempre y cuando fuese requerido.

La entrevista fue muy cordial, en torno a un café. El político declaró al inicio que no sabía nada del proyecto, al haber sido recién electo. Escuchó luego con atención, no tomó notas, mejor dicho jamás hizo un ademán de buscar un papel o tomar un lápiz, hizo un par de preguntas, y ofreció su apoyo.

Al dejar el político al funcionario en las puertas de su oficina, se encontró con unos 20 periodistas y varios camarógrafos de televisión esperando que el personero declarase sobre asuntos de interés nacional, al estar iniciándose en sus nuevas funciones. Mientras el responsable del proyecto trataba de pasar a través del mar de periodistas, el nuevo presidente electo de una de las corporaciones legislativas, se enfrentaba a los micrófonos, cámaras y reflectores.

En el noticiario de la noche, el personaje público apareció sonriente refiriéndose y tomando como una de sus banderas políticas principales, al Proyecto de Modernización del Parlamento. En 3 minutos desplegó un discurso clarísimo, convincente, elegante, estructurado en torno a unas dos o tres palabras penetrantes y detonadoras de las “redes semánticas” del “gran público”, un discurso reinventado sobre la marcha, un discurso que predicaba sobre un proyecto que 30 minutos atrás no conocía. Para elaborar el “empaquetamiento” del discurso dispuso de los pocos segundos que mediaron entre que estrechó las manos del funcionario al cerrar la entrevista y se enfrentó a la prensa.

Este es, en nuestra opinión, uno de los “algos” que tienen algunos actores políticos y que nosotros tenemos en grado muy incipiente y que debemos desarrollar. Es algo posible de aprender y ejercitar.

10. Impecabilidad

Este es un término sistemáticamente trabajado en los escritos del ingeniero y filósofo chileno, Fernando Flores.⁹ Debemos ser **impecables** en el ofrecimiento y el cumplimiento de nuestros compromisos. Debemos ser impecables en nuestras conversaciones con terceros. La impecabilidad crea condiciones para la **confianza**. La confianza ayuda a establecer alianzas y **relaciones duraderas**. Las relaciones duraderas viabilizan, estabilizan y dan consistencia a la acción.

En este caso, el de los proyectos, debemos cuidar ser impecables, entre otros aspectos, en los eventos comunicacionales de “venta” del proyecto.

El cuidado con nuestro comportamiento en las comunicaciones es, en nuestra opinión, muy importante. No sólo hay que ser, sino también hay que parecer.

Ello incluye, fijarse en varios aspectos.

Por ejemplo, hay un lenguaje implícito, un lenguaje que se activa antes de que hablemos o entreguemos algo por escrito. Este se refiere al de nuestra presentación física. El usar la vestimenta adecuada a las circunstancias, lugar y características del interlocutor.

Incluso, hay expertos en comunicaciones que recomiendan cuidar las actitudes posturales, los gestos o lenguaje no verbal, el uso de ciertos símbolos (algo atávicos) asociables al poder como el despliegue de objetos (relojes, joyas), corbatas o detalles sugerentes en la vestimenta, o incluso lucir chequeras, tarjetas de visita elegantes y lapiceras finas. No se estila o no se espera que lleguemos a firmar un principio de convenio interorganizacional con un lápiz desechable.

¿Pura apariencia? Sí, hay que reconocerlo. Pero también hay que reconocer que un descuido en estos planos puede hacer toda la diferencia, dependiendo de con quién estemos tratando.

El uso del lenguaje verbal adecuado, es otro aspecto de gran importancia. Todos debemos esforzarnos, al exponer un discurso, por ir rápido al punto... La capacidad de atención de un decisor

⁹ FLORES Fernando

Ver variados textos del autor en el Sitio Web del “El Club de Emprendedores”. <http://www.elclub.net>

a veces no excede los tres minutos. Si en ese tiempo no hemos motivado su atención, nos estará mirando con aparente interés, pero estará pensando, probablemente, en sus mil y un problemas políticos que habrá de resolver en el día. Obtendremos, la mayor de las veces, una respuesta educada, al fin de la entrevista, pero habremos fracasado.

Dos errores frecuentes en el uso del lenguaje verbal:

- Utilizar lenguaje muy técnico, críptico, incomprensible.
- Excedernos en el uso de un lenguaje político, ya sea verbal o gestual, sobreactuación disonante y que no corresponda a nuestra imagen o rango.

También, debemos cuidar la presentación de nuestros productos escritos, o gráficos los que también deben ser impecables. El lenguaje visual, escrito, debe también usarse con las intensidades y calidades que amerite la circunstancia.

Es frecuente que un tomador de decisión no tolere ser “convocado” a una exposición audiovisual, ya sea usando un graficador computacional, un video, transparencias o cuadros adheridos en la pared. Algunos por que no desean quedar en evidencia de que están acudiendo a la convocatoria de un subordinado. Otros por que no desean ser considerados con poca capacidad intelectual o ignorantes de algún aspecto técnico. Casi ninguno admite que se les diga qué deben hacer o qué es lo importante. En todo ello hay que ser cautos. Evitar cualquier desliz que pudiera significar ser interpretado como un “ataque” nuestro a la imagen pública del decisor.

Incluso si el decisor aceptase una presentación nuestra, a través de una computadora tenemos que tener cuidado en elegir los colores, su armonía y los símbolos utilizados. Algunos programas poseen colecciones de “clip art” muy aptas para la educación primaria pero potencialmente ofensivas, por su ingenuidad o su carácter demasiado “pop”, para un rector o un ministro.

Por otra parte, las tecnologías de edición de textos o de graficación computacional no justifican (ya más) que lleguemos a reuniones con decisores con esbozos mal presentados, o manuscritos incompletos y borrosos. Un texto o gráfico impecable es casi la norma mínima de la “etiqueta” comunicacional para intercambiar material escrito. (Los “alérgicos” a la computación, siempre podrán recurrir a algún alumno, amistad o familiar para que en 5 minutos les construya un gráfico impreso con tecnología láser).

En todo caso, siempre, en todo momento, debemos cuidarnos de transmitir a nuestro decisor las seguridades de que podremos representarlo bien frente a otros interlocutores u organizaciones, ya sea que nos designe o no como su representante frente a terceros. Si construimos buena imagen para nosotros y nuestra organización, estaremos construyendo buena imagen para el decisor.

11. Evangelización “everywhere, all the time”

Otro de los supuestos naï ve con que enfrentábamos el tema de las comunicaciones en nuestros cursos iniciales de formulación de proyectos, era el considerar la *venta* del proyecto como un “one shot deal”, como un evento único y definitivo, y no como una serie dinámica de eventos.

Un autor, el japonés Guy Kawasaki, experto en marketing, en su libro “Selling the dream”¹⁰, nos plantea el término *evangelización*. Esto es, nos sugiere concebir y poner en marcha una

¹⁰ KAWASAKI, Guy

The building blocks of evangelism. 1991. Ver anexo 1 bibliografía.

campana incesante de comunicaci3n de nuestra idea, en todo momento y a todo nivel, hasta crear un clima organizacional favorable a su aceptaci3n.

Es frecuente que se siga pensando que las comunicaciones son exclusivamente los memoranda, informes, la liturgia de lo formal. Pero olvidamos que la efectividad de un memorandum o informe depende de una o varias comunicaciones informales previas, y posteriores llevadas a cabo en pasillos, en el caf3, o en alguna actividad social de la organizaci3n.

La venta de un proyecto requiere gran energa, y persistencia en hacer uso de cada ocasi3n, formal e informal que lo permita, para exponer los argumentos en favor del proyecto.

Es asombroso, el poco tiempo, esfuerzo y pensamiento que los profesionales que no provienen del 3rea de las comunicaciones, dedican (y dedicamos) a este importante aspecto.

12. La relatividad de un ¡no! (o de un ¡s!...)

Por todo lo antes dicho, una vez que ha ocurrido un primer “encuentro cercano” con nuestro decisor, no debemos guardar de inmediato en la gaveta de los recuerdos una propuesta que haya recibido un no, ni tampoco podemos cantar victoria con relaci3n a una que haya recibido un s.

Tambi3n muchas propuestas reciben como respuesta un “*puede ser*”... o un “*pres3ntela m3s adelante*”.

Es all, precisamente, donde puede tener m3s efecto nuestra campana evangelizadora, cuyo prop3sito es el mantener a nuestra propuesta en una agenda organizacional, en permanente revisi3n, hasta esperar un mejor momento para su implementaci3n.

La idea es que una vez que nos damos cuenta que hemos entrado en el espacio de “nubes y burbujas” de las comunicaciones, siempre puede haber sorpresas, reposicionamientos y cambios en las decisiones. Las decisiones no son absolutas, son relativas a las circunstancias, a las posibilidades y coyunturas pol3ticas.

Vamos ahora al taller 9.

¡Adelante!

B. Bibliograf3a sesi3n IX

CADENA, Gustavo, et. al.

Roles cr3ticos para la innovaci3n tecnol3gica, pp.49-56. En: CADENA, Gustavo; CASTAÑOS, Arturo; MACHADO, Fernando; SOLLEIRO, Jos3 Luis; WAISSBLUTH, Mario. Administraci3n de proyectos de innovaci3n tecnol3gica. M3xico, DF: Ediciones Gernika, 1986. 149 p.

(Texto completo digitalizado por el CLADES para fines docentes). (Solicitud de liberaci3n de derechos de autor, en curso).

BENNIS, Warren

Encontre-me na Vitrine da Macey's En: A Invencao de uma vida. Refleç3es sobre liderançã e mudancas. Editora Campus. Rio de Janeiro., 1995, pp 173-182.

Sesi3n IX.

KAWASAKI, Guy

The building blocks of evangelism. En: Selling the dream, Harper Business, New York, 1991.

C. Taller 9: El discurso político del proyecto

La evaluación del impacto de un proyecto persigue, principalmente, construir un conjunto de argumentos fundados en mediciones o apreciaciones sobre sus efectos en el mundo físico o simbólico.

Estos argumentos, si se articulan y relacionan de ciertas formas, pueden armar y sustentar un discurso político, que nos posicione frente a los que toman las decisiones y frente a nuestros seguidores.

En el discurso se entrelazan los efectos reales del proyecto y los efectos comunicacionales que alteran (mejoran, deterioran, o transforman), la imagen de organizaciones y personas.

El arte de entrelazar estos argumentos determina o no nuestra capacidad de “*hacer volar la imaginación*” de los actores políticos que deben proporcionar su apoyo y compromiso personal, deben dar una muestra de confianza, y deben facilitar el acceso a los recursos internos y externos para realizar el proyecto.

Un discurso que intente convencer, persuadir, debe tener como espina dorsal un sólido referente de impacto del proyecto en el mundo real. Las “luces, de bengala” “imágenes” y “metáforas”, la parafernalia tecnológica las “voladas” puramente “marketeras”, tienen un límite.

Sin embargo, una evaluación de impacto en el plano real, es una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar la potencia en un discurso político. Lo “comunicacional” debe estar presente en las dosis justas. Solo así lograremos que nuestro discurso sobresalga sobre otros discursos competitivos y se posicione en la mente del decisor.

La espina dorsal del discurso de “venta” de una idea de proyecto debe ser lograr hacer disponible un conjunto de fundamentos para que cada actor que deba decidir sobre si apoya el proyecto o no, disponga de los antecedentes para conocer la conveniencia de hacer el proyecto o no hacerlo.

a) Construyendo la colección de trozos de discurso

Elabore unas tres expresiones (trozos de discurso) para cada una de las categorías que se indican a continuación.

Parte A.1. Trozos de discurso: efectos reales si se hace el proyecto (ver taller 8)

Expresión 1. _____

Expresión 2. _____

Expresión 3. _____

Parte A.2. Trozos de discurso: efectos reales indeseables si no se hace el proyecto.

Expresión 1. _____

Expresión 2. _____

Expresión 3. _____

Parte A.3. Trozos de discurso: efectos de imagen procedentes genuinamente de efectos reales si se hace el proyecto.

Expresión 1. _____

Expresión 2. _____

Expresión 3. _____

Parte A.4. Trozos de discurso: “constructos” comunicacionales que pueden apoyar la “venta” del proyecto no relacionados con efectos reales del proyecto.

Expresión 1. _____

Expresión 2. _____

Expresión 3. _____

b) Construyendo un discurso político de defensa del proyecto

En estas notas se dan algunas pautas para la elaboración de un discurso escrito de defensa del proyecto. El texto supuestamente será del conocimiento de la autoridad política de la organización u organizaciones que han respaldado la formulación de la propuesta de proyecto.

El discurso también puede servir de pauta para una presentación oral sucinta y precisa frente a la autoridad política.

El texto del discurso debe contener los elementos principales para que una autoridad decisoria pueda aprobar la primera propuesta de la idea de proyecto a partir de un análisis político rápido que realizará a medida que se impone del contenido del discurso.

El lenguaje debe ser directo, simple y claro. Debe especialmente identificar actores participantes y actores beneficiados. También la intercalación en lugares "estratégicos" de indicadores básicos debe permitir a la autoridad dimensionar el impacto del proyecto.

El texto (no superior a una página y media escrita a espacio simple) debe contener las siguientes informaciones:

Párrafos 1:

- Describa el contexto en que se ubica el proyecto.
- Lugar geográfico; Población atendida por las entidades ejecutoras del proyecto.
- Importancia histórica, cultural, social, económica de este contexto (máximo 15 líneas).

Párrafos 2:

- Exponga descarnadamente el problema que afecta a las entidades ejecutoras del proyecto. Usar indicadores básicos que muestren la situación actual.
- Evite los detalles técnicos que pueden confundir o aburrir a la autoridad.
- Enuncie un pronóstico que es la respuesta a la pregunta: ¿qué puede pasar si no se hace nada por remediar la situación a través de un proyecto? (máximo 30 líneas).

Párrafos 3:

- Exprese el "sueño" de una situación final a que se podría llegar al final del proyecto. ¿Quiénes y cuántos serían los beneficiarios de esta situación?
- ¿Qué productos y otros resultados específicos entregaría el proyecto? (use indicadores).
- ¿Qué nueva posición de liderazgo podría disfrutar la institución ejecutora si lleva a cabal término al proyecto? (máximo 40 líneas).

Párrafos 4:

- ¿Cuáles son los objetivos específicos del proyecto? y ¿Cuál es la estrategia de ejecución del proyecto? Relate en pocas palabras como se haría el proyecto sobre la base de la observación de la malla de actividades Ojo: esta ni ningún otro elemento auxiliar usado en la formulación se debería anexar a la presentación escrita).
- Destaque las posibles alianzas con otros actores y aspectos que revelen el liderazgo de la organización en el entorno nacional y externo (máximo 30 líneas).

¡Buena suerte!

X. Sesión: La propuesta del proyecto

A. Clase 10: La cultura de proyectos... proyecciones del seminario

¡Bienvenidos a la clase de cierre de este seminario!

Ya hemos dicho demasiado, y no corresponde ahora, pensamos, introducir nuevos conceptos y metodologías. ¡Sería anticlimático!

Sí, nos parece necesario, sin embargo, compartir con ustedes algunas reflexiones sobre aspectos quizás menos técnicos pero no por ello menos reales o importantes.

1. Entrando al espacio comunicacional... y sobreviviendo a la experiencia.

Hemos abierto, en la clase anterior, la idea de que un proyecto es un esfuerzo donde se combina lo racional (diseño de una propuesta y análisis de sus implicaciones) con elementos subjetivos y políticos, no necesariamente “racionales”, que se definen en el espacio de las comunicaciones.

Es necesario, manejar al menos un mínimo de elementos comunicacionales para hacer navegar nuestra propuesta por un camino de “ceremoniales”, cuasi – iniciáticos, hasta llegar a la meta.

Hemos dicho, asimismo, que no son viables las posiciones extremas de puro racionalismo técnico con cero comunicación, o la pura pirotecnia “marketera” sin sustentación conceptual.

En este contexto debemos reconocer que hay personas con mayor o menor vocación y aptitudes como comunicadores. Es siempre favorable disponer de más que de menos en cuanto a estas capacidades. Es importante también desarrollarlas en el caso que ellas no hayan sido recibidas “gratuitamente” por herencia o por nuestra educación.

También tenemos que decir que es necesario buscar los límites en el grado de atención y dedicación que daremos a los planos racionales y en los esfuerzos por producir efectos vía mensajes de todo tipo entre nuestros interlocutores.

En el plano técnico - racional nos pudieran atacar las tentaciones de profundizar demasiado en los aspectos metodológicos para lograr el reconocimiento de nuestros pares, especialmente vinculados a medios académicos. A menos que nuestro trabajo sea justamente la investigación sobre nuevas metodologías de proyectos, lo que lograremos probablemente es perdernos en la contemplación, en el goce de la “belleza de pensar”, pero nos alejaremos, peligrosamente, en cuanto a actitud y lenguaje, del mundo del actor político, el que decide sobre la viabilidad y futuro del proyecto.

También tenemos el problema de hasta donde llegar en el manejo de las comunicaciones.

Aquí, hay varios aspectos a considerar.

Por una parte, es cierto, que todos hemos tenido, afortunadamente, la experiencia de atravesar por muchas circunstancias de comunicación inter-personal donde prima la transparencia y la sinceridad, la confianza y el respeto mutuo. Pero, también debemos reconocer que en muchas otras nos movemos en contextos opacos, amenazantes, donde sabemos que interactuamos con personas con máscaras, estando también nosotros provistos de otras máscaras.

El punto es aprender a distinguir unas situaciones de otras, y decidir si debemos o no entrar de lleno, y en qué momento preciso, como actores en el espacio simbólico de las comunicaciones. (Desde luego siempre estamos en dicho espacio, pero lo que varía es nuestra decisión de ejercer o no un cierto protagonismo allí).

También debemos decidir hasta donde llegar en este juego de máscaras y posturas. En algún momento puede ser necesario poner un límite al juego de las apariencias. Jugaremos en este espacio porque es preciso, pero no deberíamos tener que traspasar el límite de dejar de ser nosotros mismos.

Desde luego, si aceptamos que tenemos nuestro propio límite, también estaremos reconociendo, al mismo tiempo, que habrá otras personas con una ventaja al menos coyuntural sobre nosotros, al no ponerse éstas límite alguno en el ejercicio de sus capacidades de simulación. A veces, es verdad, podemos perder batallas en el espacio comunicacional, pero habremos ganado una batalla con nosotros mismos.

2. Los proyectos... una posibilidad de encuentro interior y de reinventar nuestras vidas

¿Qué nos mueve a través de las “nubes” de inquietudes iniciales, del “embudo” metodológico-racional, y de la “danza enmascarada” de los espacios comunicacionales y políticos donde se administran las imágenes?

¿No parece todo esto algo demasiado complejo y desgastante? ¿Tendremos la energía, la perseverancia, y podremos poner en esto todas las “ganas” necesarias?

Desde luego, para responder a estas complejas preguntas podemos empezar por las situaciones a ser descartadas como no conducentes a logros.

En primer lugar, podemos afirmar que, con toda seguridad, no podrá diseñar y ejecutar un proyecto una persona para la cual esto resulte ser sólo un mero pasatiempo o “divertimiento”. No abogamos con ello por una carencia de humor, o espíritu lúdico, ingrediente que sí se necesita (y mucho como terapia mental) en todas las circunstancias que habremos de trabajar a través de cada “ciclo de proyectos”. Nos referimos más bien aquí a aquella falta de compromiso profundo, con ellas o ellos mismos, con nosotros mismos, que nos permita vencer las múltiples dificultades y sinsabores que nos “regalará” todo proyecto.

Para poder impulsar un proyecto, con algún grado de posibilidad de logro, debemos considerarlo como algo que pertenece a nuestras vidas, no sólo como algo que está allá, afuera, el cual nos da lo mismo que se haga o no.

El “acoplamiento” del proyecto con algo de nosotros, al menos nos permite de una forma u otra reinventar nuestras vidas, hacernos más capaces, explorar mundos, crearnos sueños.

Allí reside, en lo profundo de nosotros mismos, aquella energía que nos permitirá levantarnos en los momentos tristes, de derrota temporal, en las instancias donde priman nuestras inseguridades o flaquezas, o energías que nos harán adquirir bríos impensados cuando debamos “evangelizar” a un entorno de superiores, colegas o subordinados, o a aquel grupo humano usualmente escéptico y no comprometido que existe en toda organización. También esta energía interior debiera temperarnos y ayudarnos a evitar “marearnos” en los momentos de reconocimiento, visibilidad y logro.

El adquirir una *cultura de proyectos* significa, entonces, disponer de la capacidad de construir no solo la realidad externa, sino también hacerlo con nosotros mismos. Y esto no parece ser un logro menor.

3. Difundiendo la cultura de proyectos en la región

Desde 1984 en que empezamos a trabajar en el CLADES sobre la formulación de proyectos de información nos hemos encontrado repetidamente, con profesionales proveniente de diferentes disciplinas que reconocen carencias en este aspecto, y que nos han señalado la ausencia de oportunidades de aprendizaje de estas materias ya sea en los pre o los posgrados a través de los cuales han pasado. La inscripción en este seminario y la “lista de espera” significativa del mundo de las ciencias sociales, proveniente de toda América Latina, nos confirma en la idea de que al parecer esta carencia continúa.

Existen desde luego, programas completos de diplomado donde se trata en detalle la formulación y la evaluación de grandes proyectos estatales o empresariales, y cátedras en las escuelas de negocios, de ingeniería, ciencias económicas y de administración. Pero todo ello, salvo en las ocasiones que esto “desciende” al ámbito de clubes de emprendedores, pequeños empresarios, o las asociaciones de trabajadoras rurales o urbanas, continuará invariablemente sesgados hacia proyectos de gran envergadura tecnológica y financiera. Para dicha formulación, consecuentemente, también se dispondrá de un “arsenal” importante de herramientas, conceptos y metodologías más sofisticadas.

Rara vez se encontrará, sin embargo, un médico, un sociólogo, un músico, un informático, un antropólogo, un periodista, un cientista político, un bibliotecólogo, un psicólogo, un abogado, un diseñador, un educador, un historiador o un periodista, etc., en la situación de formular y evaluar un megaproyecto estatal o empresarial.

La mayor parte de estos profesionales se enfrentarán, en cambio, más de una vez, en circunstancias de “inventar la realidad” y de “re-inventarse” a través de proyectos de tamaño medio o menor, al interior de sus organizaciones, o aplicables a emprendimientos en el ámbito privado.

Este “nicho de mercado” mucho más variado y numeroso en cuanto a iniciativas, está todavía, al parecer, poco atendido, a la vez que la carencia de estas capacidades continuará frenando el crecimiento de profesiones o áreas de acción enteras.

Existen, en efecto, dificultades para formular proyectos de investigación, proyectos educativos, y en general de todo tipo de proyectos sustentadores de la gestión de conocimientos.

En varias ocasiones, organismos internacionales y privados han hablado de la escasez de proyectos, de la devolución o no-aplicación de fondos ofrecidos por donantes externos.

Pensamos que hay que revisar seriamente la idea de que no hay recursos, aunque se nos diga expresamente. Incluso en medio de las crisis, (¡la asiática y las afines!), han habido y hay recursos. El problema es que no se ha sabido de su existencia, o no se ha sabido acceder a los mismos por fallas en el camino del ciclo de proyectos: Por puentes cortados entre “las nubes”, “el embudo” y “el baile de máscaras”. Por falta también de ganas y preferir “jugar con el sistema” usualmente conservador existente al interior de la organización y así evitarnos problemas.

La discusión de cómo mejorar las metodologías y socializar en forma amplia estas capacidades de formulación y ejecución de proyectos pareciera, entonces, ya haber llegado a ser un tópico de la mayor importancia en los territorios del "realismo mágico".

La inserción de este tema en las universidades, en las diferentes carreras, con las nuevas oportunidades que abre la educación a distancia, aparece así como una vertiente particularmente promisoría.

4. Caminando por Marcelo T. de Alvear...

Es mediodía en el mes de abril de 1999. Se juntan en la ciudad de Buenos Aires Dominique Babini de CLACSO con Julio Cubillo, uno de los integrantes del equipo docente de la CEPAL en este seminario. Los une una dilatada relación profesional. Hay lazos de afecto, de respeto y de confianza.

Conversan por Marcelo T. de Alvear, una de las calles más distinguidas de la Capital Federal de la Argentina mientras se encaminan a la sede de CLACSO en la calle Callao. Circulan en las proximidades del Palacio Pizzurno, y luego bajo las grandes arboledas de la Plaza Paraguay. Hay una atmósfera diáfana y una temperatura y humedad ambiental ideales para una caminata y un diálogo en unos de los sectores señoriales más hermosos de la capital federal.

Buenos Aires, es entonces quien acoge a una conversación sobre un posible proyecto. Surge la idea, espontáneamente, de unir el Campus Virtual del CLACSO como nuevo medio de interacción entre los científicos sociales latinoamericanos, con un contenido pedagógico elaborado por profesionales del CLADES, a lo largo de las muchas etapas de desarrollo del Centro, en el área de formulación de proyectos de información.

Surge la idea, y se establece, en y entre ambos, el compromiso personal de llevarla a la práctica. Ello ocurre en forma casi mágica, en pocos minutos. En los pocos minutos siguientes, se comparte esta idea, durante una reunión almuerzo, con Atilio Borón, Secretario Ejecutivo del CLACSO, quien la asume también, de inmediato. De regreso a Santiago, Julio conversa con sus superiores en la CEPAL y también obtiene, un apoyo y algunos recursos complementarios para viabilizar el ingreso del CLADES, experimentalmente, en el mundo de la educación a distancia.

¿Hubo tiempo para que Dominique o Julio trazasen, mientras caminaban por el barrio Callao, el sistema objeto del proyecto, hiciesen el balance de recursos y la malla táctica, calculasen el presupuesto, evaluaran el impacto del proyecto y diseñasen un plan comunicacional?

¡Ciertamente que no!

Desde el punto de vista del CLADES (el CLACSO pudiera tener ciertamente otra perspectiva) existieron ingredientes, en este caso particular, para facilitar una toma de decisión tan inmediata.

Pensamos que entre estos ingredientes los principales fueron:

- La relación de confianza, la existencia de visiones afines entre el CLACSO y la CEPAL, acerca del desarrollo latinoamericano; la disponibilidad de mecanismos de diálogo interorganizacional históricamente establecidos; la coincidencia de principios sobre el desarrollo. El CLACSO y la CEPAL han caminado juntos muchas veces. ¿Por qué no hacerlo nuevamente?
- La percepción compartida acerca de complementariedades en el quehacer de ambas organizaciones. Lo que una organización tenía, no la tenía la otra; y la consecuente visualización de beneficios claros para ambas al iniciar este trabajo conjunto. Lo que ya tenían cada una de ellas por separado se potenciaría con el aporte de la otra organización.
- La percepción favorable de la incidencia que tal potenciación tendría en el posicionamiento del CLACSO y del CLADES frente a sus respectivas "clientelas".
- La percepción de la conveniencia de actuar rápido, habida cuenta de situaciones y demandas expresas existentes y ya planteadas a ambas organizaciones.
- La percepción de que este emprendimiento dependería en gran medida de recursos propios, ya existentes en ambas organizaciones.
- La experiencia previa tanto en el CLACSO como en el CLADES de que las constataciones anteriores serían suficientes para justificar, por escrito si fuese necesario, este proyecto conjunto.

Entonces, en estas circunstancias especiales no hubo necesidad de cumplir con todos los pasos metodológicos. Seguramente tanto Dominique como Julio, los chequearon mentalmente, pues ya estaban internalizados en ellos. Para llegar a una situación de este tipo se requiere cierta experiencia y mucha reflexión previa a la formulación de proyectos.

Pero la gran promesa que abre este ejemplo, es que por la vía del aprendizaje, por el paso a través de varias experiencias, tal internalización del método es posible. Se pueden adquirir, entonces, capacidades de promover los cambios, y de hacer proyectos "económicamente" en términos de los recursos intelectuales necesarios para su formulación.

5. Preparando el texto base para enfrentar a los proveedores de recursos financieros

Llegamos ahora al último taller. Al taller 10.

Este taller es auto-explicativo. Se trata de completar un formato estándar donde se vaciará parte de toda la información ya previamente preparada. Gran parte o todo este subconjunto de esta información pudiera hacerse pública. En algunos casos habrá que re-escribir algunos párrafos para dar mayor coherencia a la presentación.

Quedarán en nuestros archivos privados todos los talleres anteriores, incluyendo mucha información que será de acceso exclusivo de cada uno de ustedes al interior de vuestro grupo organizacional.

El llenado de este formulario cumple dos funciones esenciales:

- Disponer de un producto acabado y completo, que pueda así servir al grupo organizacional para consultas posteriores.
- El poder obtener de allí la información que solicitan los proveedores de fondos, a través de los múltiples formatos que revelan su cultura e idiosincrasia. Algunos serán más detallados y complejos que otros. Así podremos enfrentar tanto a proveedores presupuestarios internos, o a donantes e incluso prestamistas externos.

¡Les deseamos suerte en este último paso que vale la pena dar!

¡Adelante!

B. Bibliografía sesión X

No se sugiere

C. Taller 10: Propuesta del proyecto

Este taller tiene como objetivo disponer de un texto cuasi-exhaustivo de respuestas a posibles preguntas de donantes. De este texto se pueden extraer luego múltiples presentaciones en formatos y contextos diferentes.

Instructivo

1. Ficha del proyecto

Título: el título debe ser conciso e indicativo de: ¿qué se hace? ¿Sobre qué? Y ¿dónde se hace?. Registrar el título en mayúsculas.

Nombre de la organización ejecutora: Indique el nombre completo de la organización y su sigla si ella existe. Después incluya el nombre de la dependencia de la organización que presentó el proyecto. Indicar país.

Nombre de las personas que presentan el proyecto: En lo posible debe figurar el nombre y cargo del superior jerárquico de la o el especialista que ha preparado la propuesta; debe también indicarse el nombre y el cargo del especialista.

2. Resumen del proyecto

El resumen no debe exceder, en lo posible, las 15 líneas a espacio simple. Debe contener una exposición clara y concisa del contexto institucional y de los objetivos del proyecto propuesto y debe perseguir suscitar el interés del tomador de decisión para consultar informaciones más detalladas del

resto de la propuesta. Debe indicar los beneficiarios últimos del proyecto, y por qué el proyecto reposicionará a la organización. Un buen resumen es la “antesala” de la “venta” a un ejecutivo de la idea del proyecto.

3. Antecedentes

En esta sección se debe incluir:

- a) Una descripción breve de la organización que presenta el proyecto, debe indicar la misión de la organización, su naturaleza jurídica, las fases o etapas de su desarrollo, sus grandes programas, políticas y principios y cómo se ha manejado el recurso conocimiento e información a la fecha. Se puede indicar también, el tamaño de la organización en términos de su presupuesto, número de personal y ritmo de crecimiento en materia de recursos utilizados en la ejecución de proyectos extra-presupuestarios. Se puede incluir como anexo un organigrama y los antecedentes sobre la creación legal de la organización.
- b) Indicar si la organización participa en un acuerdo jurídico que la asocie con otras organizaciones a través de actividades conjuntas. Indicar los propósitos de dicho acuerdo.
- c) Puede hacerse presente, cuando sea relevante, la existencia de competencias críticas excepcionales existentes en la organización que la conviertan en un espacio adecuado para albergar un proyecto de gestión del conocimiento: infraestructura física, clima, ubicación geográfica e influencia política en el sentido más amplio.
- d) Ubicar el tipo de actividades de gestión del conocimiento y la información que se llevan a cabo en la organización y cuáles han sido sus logros más significativos. Se puede dar alguna indicación sobre la estabilidad y reconocimiento de los esfuerzos en el campo de la gestión del conocimiento y la información. Si se desea, se puede adjuntar como anexo la ubicación detallada, dentro de la estructura de la organización, de las actividades de gestión del conocimiento y la información consideradas en el proyecto.
- e) Se pueden mencionar otros proyectos que están en marcha en el campo de la gestión del conocimiento y de la información o que ya han sido realizados para indicar la experiencia de la organización ejecutora. Pueden adjuntarse como anexos currículos esquemáticos de los integrantes del equipo del proyecto. Ello particularmente en el caso de sus experiencias previas y formación que permitan transmitir una mayor certeza de éxito en la realización del proyecto. Indicar razones y situaciones coyunturales internas y externas que podrían favorecer la iniciación del proyecto. Por ejemplo, si existen estudios previos, resoluciones de reuniones, decisiones de autoridades y otros antecedentes que apoyen y definan el contexto de la propuesta.
- f) Se puede incluir, si así se estima conveniente, la bibliografía consultada como un anexo.

4. Necesidad que justifica el proyecto

- a) En esta sección se debe incluir la naturaleza del o los problemas que puedan estar impidiendo el cumplimiento de la estrategia y las políticas de la organización a través

de inhibir, bloquear o disminuir la incidencia que el recurso conocimiento e información puede tener en la toma de decisiones y en las actividades analíticas y operacionales de la organización. Es útil también señalar la evolución que ha tenido la situación del problema en los años recientes.

- b) La importancia del problema debe quedar expresada en términos dramáticos siendo útil plantear cuáles podrían ser los efectos perjudiciales de no tomarse ninguna acción en relación con el o los problemas en cuestión. Es importante señalar que la necesidad ha sido explícitamente manifestada por quienes se benefician en último término de la realización del proyecto y no es el producto de la imaginación de los presentadores o de un trabajo meramente de escritorio, sin hablar con los beneficiarios. Indicar circunstancias y fechas si es necesario, y las funciones de los beneficiarios potenciales que han expresado inquietudes respecto a la situación-problema del proyecto.
- c) Una descripción objetiva sobre las condiciones existentes en cuanto al manejo del conocimiento y la información, debe contener un máximo de indicadores verificables y un mínimo o ningún juicio de valor u opinión infundada. Se debe demostrar la necesidad de realizar el proyecto y sugerir por qué la naturaleza del mismo se visualiza como una solución adecuada.
- d) Se debe concluir la sección indicando cómo el proyecto puede contribuir a solucionar los problemas identificados.
- e) Indicar en qué medida el proyecto es una experiencia única, no duplica esfuerzos existentes y se beneficia de otros proyectos de la propia organización o de otras organizaciones.

5. Objetivos

- a) Los objetivos deben ser percibidos claramente como cambios que se encaminan directamente a la solución de los problemas descritos en la sección anterior.
- b) Los objetivos deben expresar exclusivamente lo que se pretende alcanzar a través del proyecto (y no cómo se piensa que ello se va a lograr).
- c) Deben estar redactados con un verbo que indique cambio alcanzado en una situación dada, y no debe ser expresión de la realización de una actividad concreta. (Lo que se haría para lograr el cambio).
- d) Los objetivos generales son las aspiraciones sobre la situación final al término del proyecto.
- e) Los objetivos específicos indican, por el contrario, resultados más precisos que el proyecto se propone alcanzar.

Los objetivos específicos deben ser:

- Precisos
 - Indicativos de resultados medibles
 - Deben destacar el qué y el cuándo y no el cómo se van a efectuar. (No intercalar la expresión “a través de”).
 - Deben estar todos ligados al objetivo u objetivos generales (no debe de quedar ninguno suelto).
- f) El o los objetivos generales deben estar relacionados en su totalidad con los objetivos específicos.

- g) La redacción de los objetivos, tanto generales como específicos, debe intentar un vínculo con la justificación de la necesidad del proyecto a través de vocablos afines o sinónimos con los allí utilizados.

6. Estrategia del proyecto

La estrategia del proyecto indica aquella trayectoria de acciones previstas para lograr cambios y posiciones significativas durante la ejecución del proyecto, que sea a la vez la más promisorias en términos del logro de los objetivos del proyecto, y permita sortear los obstáculos previstos y potenciar las circunstancias favorables.

En esta sección se deben especificar, por lo tanto, los bloques de acciones que apuntan hacia el logro de los objetivos del proyecto, y la forma según la cual tales acciones se articulan entre sí, en términos de orden de precedencia y simultaneidad.

Se puede incluir una lista de bloques de acciones ordenadas según cada uno de los objetivos del proyecto, o alternativamente, una representación, en anexo, de una malla de actividades.

7. Resultados y productos

Deben especificarse los logros cuantitativos y cualitativos que se espera lograr en el sistema objeto al final del proyecto. Se deben precisar metas cuantitativas como por ejemplo:

- Nro. de personas capacitadas pertenecientes a la institución o a otras instituciones.
- Nro. y tipo de programas computacionales producidos.
- Nro. de registros procesados.
- Nro. de boletines producidos, su tiraje y distribución a usuarios finales.
- Nro. de manuales producidos, su tiraje y distribución a usuarios finales.
- Nro. de estudios e investigaciones producidos, su tiraje y distribución.
- Nro. y tipo de folletos producidos, su tiraje y distribución.
- Nro. y tipo de materiales audiovisuales producidos, su tiraje y distribución, etc.

8. Impacto del proyecto

- a) Indicar los usuarios intermedios y finales de los resultados del proyecto y cómo se beneficiarán al tener acceso a los servicios y productos que éste genera. (Considere los impactos durante el ciclo completo de actividades del proyecto, desde su formulación hasta el término de su ejecución).
- b) Indique las posibilidades de “exportar” las experiencias del proyecto a otras organizaciones y áreas geográficas.
- c) Considere la oportunidad de señalar en qué medida el proyecto puede contribuir a:
 - Mejorar la autonomía de la organización para emprender futuros proyectos.
 - Mejorar la cooperación con otras organizaciones.
 - Ser fuente de nuevos proyectos.
 - Ayudar favorablemente la misión social de la organización.

9. Organización del proyecto

- a) Indique la composición del equipo coordinador del proyecto. Cuáles son los deberes y responsabilidades del coordinador del proyecto. Indicar las responsabilidades que asume el equipo coordinador, y las que asumen las componentes participantes ubicadas dentro y fuera de la organización, cuando sea el caso.

- b) Señale si el equipo se conforma o no a través de un marco jurídico (convenio, contrato, acuerdo inter-institucional, etc.).
- c) ¿Cómo se estructuran las relaciones entre la dirección del proyecto y el resto de su unidad operativa?
- d) ¿Qué mecanismos de supervisión superior dará las orientaciones al coordinador del programa? ¿Cuáles son los deberes y responsabilidades de la autoridad superior? ¿Cómo se compone dicha autoridad superior? ¿Cómo se financia su convocatoria, si se precisan viajes?
- e) Indique la forma como los futuros beneficiarios tomarán parte en la formulación y ejecución del mismo.
- f) Plantee cómo se llevarán a cabo evaluaciones periódicas del avance del proyecto, y quién determinará si los objetivos han sido logrados.
- g) Señale el número y tipo de informes y sus fechas posibles de edición que generará el equipo coordinador del proyecto.

10. Programa de trabajo

a) Actividades principales

El programa de trabajo es aquel conjunto de informaciones claras, completas y fidedignas que responde a la pregunta: ¿Cómo se llevará a cabo la realización del proyecto?

Ello implica:

- Distinguir las grandes etapas o fases con que se lleva a cabo el proyecto (pueden ser unidades de tiempo regulares, por ejemplo, semestres) o períodos determinados por hitos.
- Para cada fase o etapa se deben especificar las actividades a ser realizadas incluyendo:
 - ¿Quién es el responsable de ejecutar la actividad?
 - ¿Quiénes participarán en la actividad?
 - ¿Dónde se realizará físicamente la actividad?
 - ¿Qué métodos o técnicas se emplearán en la realización de la actividad?
 - ¿Qué resultados se espera obtener de la actividad (verificadores de éxito)?
- Las actividades no deben estar excesivamente desglosadas y detalladas pues en esta etapa pueden hacer perder la visión de conjunto del proyecto.

b) Calendario

El calendario de actividades indica cuándo se inicia cada actividad, su temario y su duración estimada. (Diagrama de barras).

- Construya un gráfico de barras, ubicando como columna de la izquierda los nombres de las actividades principales identificadas en la sección.
- En el sector superior del cuadro, y como encabezamiento de las columnas, registre los nombres de los períodos (meses y años que correspondan) que serán cubiertos por el proyecto.
- Frente a cada actividad trace una línea o barra cuya duración corresponda al tiempo transcurrido entre el comienzo y fin de la actividad.

11. Recursos necesarios

En esta sección se describirá aquellos recursos que cumplan con los siguientes requisitos:

- Son de importancia crítica en el proyecto.
- Inciden fuertemente en el presupuesto del mismo.

Aquí se describen:

- El personal que será contratado para el proyecto, detallando las funciones que se espera desempeñe y sus capacidades esenciales.
- Los expertos que serán contratados y la razón de su contratación.
- Los viajes, itinerarios previstos y justificación de los lugares de destino.
- Los equipamientos a ser adquiridos y comprados. Justificación breve de sus características técnicas.

12. Presupuesto

En esta sección se debe incluir:

- Los aportes que hará la institución.
- Los aportes que hará la institución externa, cuando sea el caso.

El presupuesto debe ser realista, debiendo satisfacer a lo menos los siguientes requisitos:

- Representar un incremento tolerable y manejable del presupuesto actual asignado a las actividades de gestión del conocimiento. Un porcentaje superior al 50%, por ejemplo, no sería, adecuado salvo situaciones excepcionales, en cuanto a que representa una expectativa desproporcionada acerca de la capacidad de manejo por el conductor del proyecto, si se trata de alguien ya trabajando en la institución.
- Solicitar la asignación de recursos nuevos provenientes de la propia organización, y/o la re-asignación de recursos existentes según las condiciones financieras y normas que rigen dichas asignaciones.
- Cuando sea el caso, solicitar a organizaciones externas una contribución que esté dentro de los rangos que ésta consideran razonable para un proyecto de gestión del conocimiento. Esto se puede determinar mediante consultas previas, para así ajustar la propuesta consecuentemente.

Se debe intentar preparar un cuadro donde se desglose, por año y en forma aproximada, las cifras presupuestarias presentadas.

Anexo1 bibliografía

BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA

Todos estos textos se encuentran instalados en el Campus Virtual de CLACSO desde donde pueden ser consultados por usuarios debidamente autorizados.

CADENA, Gustavo, et. al.

Roles críticos para la innovación tecnológica, pp. 49-56. En: CADENA, Gustavo; CASTAÑOS, Arturo; MACHADO, Fernando; SOLLEIRO, José Luis; WAISSBLUTH, Mario. Administración de proyectos de innovación tecnológica. México, DF: Ediciones Gernika, 1986. 149 p.

Sesión IX. (Texto completo digitalizado por el CLADES para fines docentes). (Solicitud de liberación de derechos de autor, en curso).

CALDERÓN, Hernán; **ROITMAN**, Benito

Definición y límites de las etapas, pp. 16-21. En: CALDERÓN, Hernán; ROITMAN, Benito.

NU. CEPAL. ILPES. Notas sobre formulación de proyectos. Santiago: ILPES, 1970. 84 p. (Cuadernos de ILPES. Serie II: Anticipación de Investigación, n.12).

Sesión I. (Texto digitalizado y condensado por el CLADES para fines docentes).

IACOVIELLO, Mercedes

El juego político y las estrategias de recursos humanos en las organizaciones públicas. Buenos Aires: octubre 1996. (Primer Congreso Interamericano sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Río de Janeiro, 7-9 noviembre 1996 con el auspicio del CLAD.

Sesión II. (Extractos seleccionados y subtítulos propuestos por el CLADES).

LANCASTER, F.W.

La automatización de sistemas en las bibliotecas. En: The measurement and evaluation of library services. Washington, DC: Information Resources Press, 1977. pp. 272-287.

Sesión VIII. (Extractos y traducción elaborada por el CLADES para fines docentes). (Solicitud de liberación de derechos de autor, en curso).

NU. CEPAL. CLADES

Percepción inicial del sector información en las organizaciones. Elementos de un mapa del sector de la información y el conocimiento en la organización. Santiago: CLADES, 1994. (Programa de Gestión de la Información).

Sesión I. (texto completo).

ONU. División de Coordinación de Políticas

Lógica de un proyecto. En: Design and evaluation: a manual of policies, procedures and guidelines for UNIDO - executed projects and programmes, projects; vol. 1. Geneva: UNIDO, 1984. 1 v. (UNIDO/PC.3.1/Rev.1).

Sesión III. (Texto digitalizado y traducido por el CLADES para fines docentes).

ONU. División de Coordinación de Políticas

Los elementos o niveles principales de la lógica de diseño. En: Design and evaluation: a manual of policies, procedures and guidelines for UNIDO - executed projects and programmes, projects; vol. 1. Geneva: UNIDO, 1984. 1 v. (UNIDO/PC.3.1/Rev.1).

Sesión IV. (Texto digitalizado y traducido por el CLADES para fines docentes).

ONU. División de Coordinación de Políticas

Matriz lógica del proyecto. En: Design and evaluation: a manual of policies, procedures and guidelines for UNIDO - executed projects and programmes, projects; vol. 1. Geneva: UNIDO, 1984. 1 v. (UNIDO/PC.3.1/Rev.1).

Sesión V. (Texto digitalizado y traducido por el CLADES para fines docentes).

ONU. División de Coordinación de Políticas

Mediciones de efecto de un proyecto. En: Design and evaluation: a manual of policies, procedures and guidelines for UNIDO - executed projects and programmes, projects; vol. Geneva: UNIDO, 1984. 1 v. (UNIDO/PC.3.1/Rev.1).

Sesión VII. (Texto digitalizado y traducido por el CLADES para fines docentes).

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

BENNIS, Warren

Encontre-me na Vitrine da Macey's En: A Invencao de uma vida. Reflexoes sobre lideranca e mudancas. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1995. pp. 173-182.

Sesión IX.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K.

Visualizando el futuro, primero. (Seeing the future first).

Fortune, september 5, 1994. pp. 64-70

Sesión III. (Texto traducido y condensado por el CLADES para fines docentes).

HED, Sven R.

Manual de planificación y control de proyectos. Ginebra. Sven R. Hed, 1981. 342 p.

MENOU, Michel J. (Ed)

Preliminary framework for impact assessment. Chapter 6. pp. 89-104. En: Measuring the impact of information on development/IDRC. Ottawa, 1993.

Sesión VIII.

KAWASAKI, Guy

The building blocks of evangelism. En: Selling the dream, Harper Business, New York, 1991.

Sesión IX.

POLL, Roswitha; **BOEKHORST**, Peter

Medición de la calidad. Directrices internacionales para la medición del rendimiento en las bibliotecas universitarias. IFLA, AABAD, Madrid, 1998.

Sesión VII.

STEWART, J. M.

Visión de estado futuro: Un poderoso proceso de liderazgo. (Future state visioning a powerful leadership process). Long Range Planning, v26. N6, 1993. pp. 89-98.

Sesión II (Texto traducido y condensado por el CLADES para fines docentes). (Solicitud de liberación de derechos de autor en curso).



NACIONES UNIDAS



Serie manuales

Números publicados

- 1 América Latina: Aspectos conceptuales de los censos del 2000 (LC/L.1204-P), N° de venta: S.99.II.G.9 (US\$ 10.00), 1999.
- 2 Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural (LC/L.1267-P; LC/IP/L.163), N° de venta: S.99.II.G.56 (US\$ 10.00), 1999.
- 3 Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (LC/L.1242-P; LC/IP/L.164), N° de venta: S.99.II.G.25 (US\$ 10.00), 1999.
- 4 Metodología de evaluación de proyectos de viviendas sociales (LC/L.1266-P; LC/L.166), N° de venta: S.99.II.G.42 (US\$ 10.00), 1999.
- 5 Política fiscal y entorno macroeconómico (LC/L.1269-P; LC/IP/L.168), N° de venta: S.00.II.G.25 (US\$ 10.00), 2000.
- 6 Manual para la preparación del cuestionario sobre medidas que afectan al comercio de servicios en el hemisferio (LC/L.1296-P), N° de venta: S.99.II.G.57 (US\$ 10.00), 1999.
- 7 Curso de gestión de proyectos. Programa de capacitación de países CyD (LC/L.1321-P; LC/IP/L.174) (en prensa).
- 8 Curso a distancia sobre formulación de proyectos de información (LC/L.1310-P), N° de venta: S.00.II.G.44 (US\$ 10.00), 2000.

- El lector interesado en números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Secretaría de la División de Planificación de Programas y Operaciones, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile. No todos los títulos están disponibles.
- **ww** títulos a la venta deben ser solicitados a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, publications@eclac.cl.
- : Disponible también en Internet: <http://www.eclac.cl>

Nombre:

Actividad:.....

Dirección:.....

Código postal, ciudad, país:.....

Tel.: Fax: E.mail:

