

GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN DE PROYECTOS

Toda investigación o gestión relativa a la biología de la conservación se desarrolla sobre la base de un proyecto. Lo mismo ocurre en otras áreas científicas y otras de diversa índole. La organización o dirección de proyectos es en sí misma una disciplina que ha crecido mucho en los últimos años y en la cual se han desarrollado conocimientos y prácticas que resultan aplicables a una amplia gama de proyectos, y sobre las que existe un amplio consenso sobre su valor y utilidad. Esto quiere decir que existe un acuerdo general en que la correcta aplicación de ciertas habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una gran variedad de proyectos diferentes. Asimismo, dentro de la biología de la conservación se han hecho adaptaciones específicas de estas herramientas como así también desarrollos particulares para planificar y llevar a cabo proyectos dentro de la disciplina.

¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un resultado, un producto o un servicio único.

Temporal significa que cada proyecto tiene un comienzo definido y un final definido. El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando queda claro que los objetivos del proyecto no serán o no podrán ser alcanzados, o cuando la necesidad del proyecto ya no exista y el proyecto sea cancelado. Temporal no necesariamente significa de corta duración; muchos proyectos duran varios años. En cada caso, sin embargo, la duración de un proyecto es limitada. Los proyectos no son esfuerzos continuos. Temporal no es aplicable generalmente al producto, servicio o resultado creado por el proyecto. La mayoría de los proyectos se emprenden para obtener un resultado duradero. Con frecuencia, los proyectos también pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales, intencionales o no, que perduran mucho más que los propios proyectos.

La singularidad es una característica importante de los productos entregables de un proyecto. Por ejemplo, se han construido muchos miles de edificios de oficinas, pero cada edificio individual es único: diferente propietario, diferente diseño, diferente ubicación, diferente contratista, etc. La presencia de elementos repetitivos no cambia la condición fundamental de único del trabajo de un proyecto.

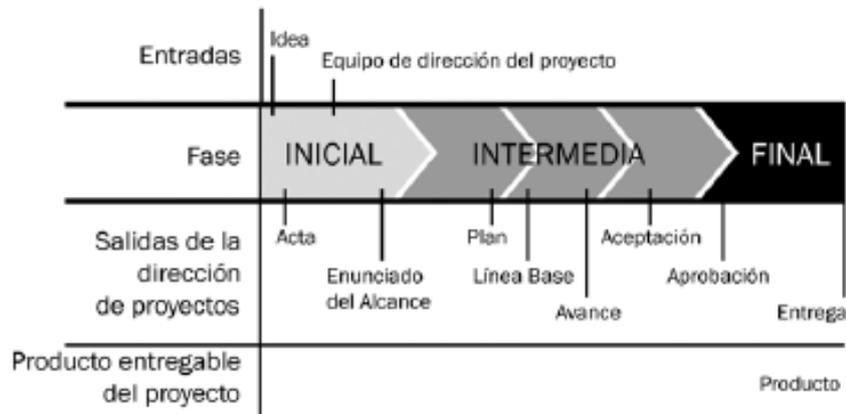
¿Cómo organizar un proyecto?

La organización efectiva de un proyecto requiere en general de conocimientos y habilidades de dirección en general y de organización de proyectos en particular, conocimientos de técnicas, normas y regulaciones del área de aplicación, comprensión del entorno del proyecto y habilidades interpersonales.

Cualquier proyecto está condicionado por una triple restricción: su temática, el tiempo de desarrollo y su costo. La calidad de un proyecto se ve afectada por el equilibrio de estos tres factores. Los proyectos de alta calidad entregan el producto, servicio o resultado requerido dentro de la temática planteada, puntualmente y dentro del presupuesto. La relación entre estos tres factores es tal que si cambia cualquiera de ellos, se ve afectado por lo menos otro de los factores. En este sentido, la planificación de un proyecto también debe tener en cuenta los riesgos o factores de incertidumbre que pudieran suscitarse.

Generalmente, se reconocen cinco fases o etapas que se aplican e integran para organizar y dirigir cualquier proyecto: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. En términos generales, pero no siempre, las fases son secuenciales y, normalmente, están definidas por alguna forma de transferencia de información técnica, en la forma de un producto entregable.

Secuencia típica de fases de un proyecto:



El costo y las necesidades de personal son bajos al comienzo del proyecto, alcanzan su nivel máximo en las fases intermedias y caen rápidamente cuando el proyecto se aproxima a su conclusión. Al inicio del proyecto, el nivel de incertidumbre es el más alto y, por lo tanto, el riesgo de no cumplir con los objetivos es más elevado. La certeza de terminar con éxito aumenta gradualmente a medida que avanza el proyecto. El poder que tienen los interesados en el proyecto para influir en las características finales del producto del proyecto y en el costo final del proyecto es más alto al comienzo y decrece gradualmente a medida que se avanza. Una de las principales causas de este fenómeno es que el costo de los cambios y de la corrección de errores generalmente aumenta a medida que el proyecto avanza.

Los interesados en el proyecto son personas y organizaciones que participan de forma activa en el proyecto o cuyos intereses pueden verse afectados como resultado de la ejecución del proyecto o de su conclusión. Los interesados pueden influir de manera positiva o negativa en el proyecto. Los interesados de influencia positiva son aquellos que normalmente se beneficiarían de un resultado exitoso del proyecto, mientras que los interesados de influencia negativa son aquellos que ven resultados negativos como consecuencia del éxito del proyecto. A veces, la identificación de los interesados puede resultar difícil. Los realizadores del proyecto que ignoren a los interesados pueden esperar un impacto perjudicial sobre los resultados de su proyecto. No identificar un interesado clave puede causar problemas significativos a un proyecto. Por ejemplo, el reconocimiento tardío de que el departamento legal era un interesado importante en un proyecto de actualización de software de transición al año 2000 (Y2K) hizo que se agregaran muchas tareas de documentación adicionales a los requisitos del proyecto. Con frecuencia, los interesados de influencia negativa son ignorados por los organizadores del proyecto, poniendo en riesgo su éxito. Los directores del proyecto deben gestionar las expectativas de los interesados, lo cual puede resultar difícil ya que, a menudo, los interesados tienen objetivos muy diferentes o contradictorios.

Generalmente, los proyectos son parte de una organización, empresa o institución, que es mayor que el proyecto. La cultura, el estilo, la estructura de tal organización pueden también influir en el proyecto. La mayoría de las organizaciones han desarrollado culturas únicas y descriptibles. Estas culturas se ven reflejadas en numerosos factores, entre los que se incluyen los valores, normas, convicciones y expectativas compartidas, las políticas y procedimientos de gestión, la percepción de las relaciones de autoridad, el horario y la ética laboral.

Las fuerzas impulsoras que crean los estímulos para un proyecto son habitualmente problemas, amenazas, oportunidades o requisitos de trabajo.

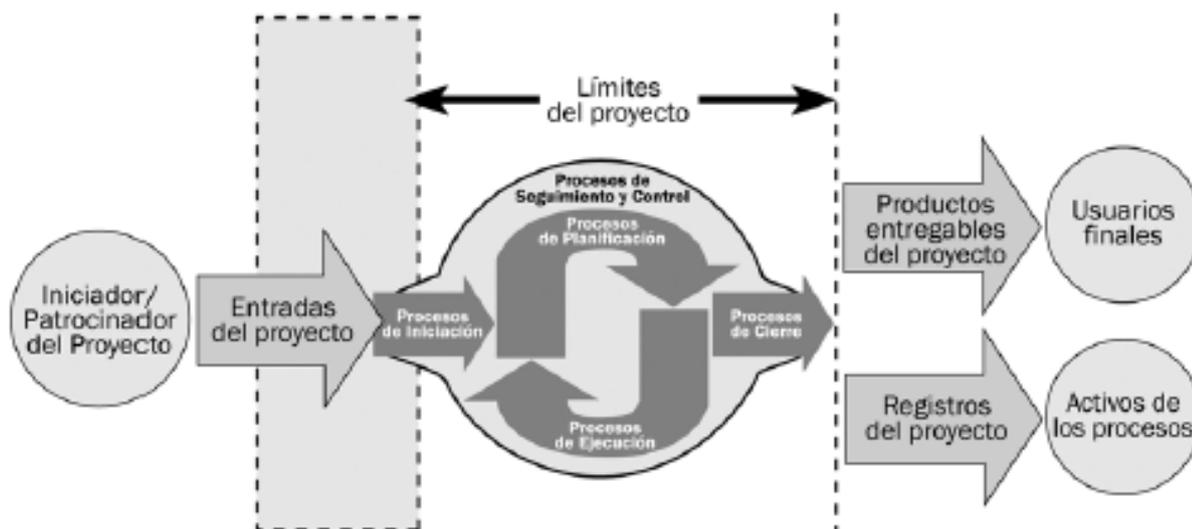
La dirección de un proyecto es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del mismo. La dirección de un proyecto se logra mediante la ejecución de procesos. Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para alcanzar un conjunto previamente especificado de productos, resultados o servicios. Los procesos de organización de un proyecto pueden dividirse en dos categorías principales: 1) los procesos de la dirección del proyecto, que son comunes a la mayoría de los proyectos y que se llevan a cabo para un

propósito integrado, que es el de iniciar, planificar, ejecutar, supervisar y controlar, y cerrar el proyecto, 2) los procesos orientados al resultado o producto del proyecto, que varían según el área de aplicación y que especifican y generan ese resultado o producto.

Se pueden definir cinco grupos de procesos de dirección del proyecto, que son:

- (1) grupo de procesos de iniciación: define una meta y autoriza el proyecto o una fase del mismo.
- (2) grupo de procesos de planificación: define y refina los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.
- (3) grupo de procesos de ejecución: integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto.
- (4) grupo de procesos de seguimiento y control: mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos.
- (5) grupo de procesos de cierre: formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo.

Interacciones y dinámica de los grupos de procesos de organización de un proyecto:



Procesos de iniciación:

Se define la meta del proyecto. Se establecen descripciones claras de los objetivos, incluidas las razones por las cuales se supone que un proyecto específico es la mejor solución para satisfacer una demanda. Se establecen los requisitos del proyecto y de los productos entregables, los límites del proyecto, el control del alcance y los métodos de aceptación. Por lo general, la participación de los interesados en el proyecto durante la iniciación mejora la probabilidad de responsabilidades compartidas y el acuerdo de todos los interesados. Tal aceptación es crítica para el éxito del proyecto. El resultado de los procesos de iniciación consiste en definir la finalidad del proyecto, identificar los objetivos y aprobar el inicio del proyecto.

Procesos de planificación:

Se define el plan de gestión del proyecto. Se refina la temática o alcance del proyecto y se diseña la estructura de desglose del trabajo, es decir, se definen secuencialmente las actividades que serán necesarias para producir los distintos resultados, productos o servicios que entregará el proyecto. Se definen los

estándares de calidad que se pretenden alcanzar. Se plantean los costos, la infraestructura, la logística y el personal necesario para llevar adelante el proyecto y se planifica el cronograma de ejecución. Se identifican posibles riesgos y formas de superarlos. Se planean las formas de comunicación sobre el proyecto hacia los interesados. La planificación es habitualmente progresiva y continua. Si durante la ejecución de un proyecto se producen cambios, habrá que ajustar la planificación. Por ejemplo, en algunos proyectos el riesgo será mínimo o no identificable hasta que se haya realizado la mayor parte de la planificación. En ese momento, se podrá advertir que los objetivos del proyecto son demasiado ambiciosos respecto a los costos programados y cronograma planteado, lo cual implica un riesgo adicional que debe ser contemplado. Sin embargo, la retroalimentación y el refinamiento de la planificación no puede continuar de manera indefinida y debe establecerse un criterio para dar por terminado el plan.

Procesos de ejecución:

Son los procesos utilizados para abordar y completar secuencialmente las actividades definidas en el plan de gestión del proyecto. Implican integrar y coordinar la temática del proyecto con las personas involucradas, los recursos y los tiempos planificados para la ejecución. Incluyen procesos de capacitación del personal, la adquisición de equipamiento, el aseguramiento de la calidad de ejecución, la circulación de la información. Consumen la mayor parte del presupuesto del proyecto. Los productos entregables son producidos como salidas de los procesos ejecutados según se define en el plan de gestión del proyecto. Las variaciones en la ejecución normal pueden hacer necesaria cierta replanificación. Estas variaciones pueden incluir las duraciones de las actividades, la disponibilidad de recursos y riesgos no anticipados.

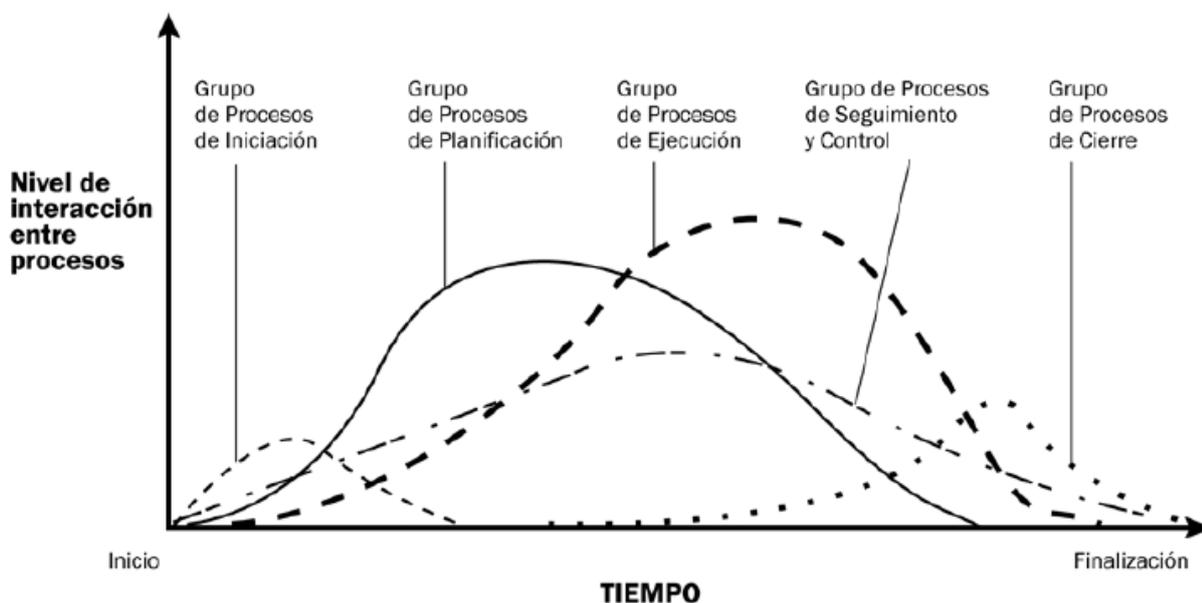
Procesos de seguimiento y control:

Son procesos realizados para observar la planificación, la ejecución y el cierre del proyecto de forma que se puedan identificar los posibles problemas oportunamente y adoptar las acciones correctivas, cuando sea necesario, para controlar la ejecución del proyecto. El rendimiento del proyecto se observa y se mide regularmente para identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto. Incluyen controlar los cambios y recomendar acciones preventivas como anticipación de posibles problemas.

Procesos de cierre:

Son utilizados para finalizar formalmente todas las actividades de un proyecto o de una fase de un proyecto, entregar el producto terminado a terceros o cerrar un proyecto cancelado.

Los grupos de procesos pocas veces son eventos discretos o que ocurren una única vez, habitualmente son actividades superpuestas que se producen con distintos niveles de intensidad a lo largo del proyecto.



Planificación de proyectos de conservación

Algunas características de los procesos de iniciación:

En el ámbito de la conservación, los factores inspiradores que impulsan un proyecto suelen venir tanto del lado de las amenazas como de las oportunidades.

Si se quiere generar un proyecto con impacto real, lo recomendable es crear una visión de la situación, de lo que se quiere hacer y por qué y comunicarla en forma efectiva. Los mejores proyectos de conservación conectan claramente la situación de interés con el conocimiento sobre ella y con las acciones y estructuras organizativas necesarias para mejorarla.

La meta del proyecto debe ser inspiradora y positiva, relativamente general aunque específica a la hora de describir la situación que esperamos alcanzar como resultado del desarrollo del proyecto.

Algunas características de los procesos de planificación y ejecución:

Los objetivos del proyecto deben estar orientados a solucionar la amenaza identificada o a poner en valor la oportunidad detectada, deben ser medibles y evaluables, limitados en el tiempo, claros y comprensibles, prácticos y factibles.

Las acciones y actividades planeadas para la ejecución del proyecto deben estar relacionadas con los objetivos, ser detalladas y enfocadas, técnicamente factibles y apropiadas para la realidad local en la que se presenta la situación de interés.

Siempre se planifica en un ambiente complejo y con alto grado de incertidumbre, tanto en los aspectos biológicos como los socio-económico-políticos, entonces, los proyectos deben pensarse como aproximaciones sucesivas al conocimiento del sistema que se desea conservar. Así, la investigación brinda la información básica y las predicciones que sirven para orientar la gestión del sistema de interés, y la gestión retroalimenta la investigación al generar datos útiles para evaluar el ajuste de los resultados observados a las expectativas planteadas.

Se pueden tipificar dos aproximaciones extremas a la planificación de la conservación:

- Planificación científico-técnica pura: la situación de interés es analizada teniendo en cuenta los aspectos biológicos y sobre esa base se diagnosticarán las mejores acciones para la conservación. Las propuestas se plasman en publicaciones o informes para que las autoridades correspondientes y/o los particulares involucrados las apliquen. Los productos que resultan de este tipo de aproximación son proyectos en biología de la conservación.

- Planificación integral: además de los aspectos biológicos se tienen en cuenta los aspectos sociales, económicos y políticos y se prevé gestionar las propuestas combinando todos los condicionantes. Los productos que resultan de este tipo de aproximación son proyectos de conservación aplicada.

Los proyectos que resultan de una planificación científico-técnica pura serán efectivamente aplicables en tanto exista un consenso sobre la relevancia del proyecto, este consenso resulte de la fuerte valoración de los datos científicos, haya un marco jurídico sólido que avale la planificación y los gobiernos tengan autoridad real para hacer que ésta se cumpla, y los políticos y la ciudadanía apoyen, en la medida de sus posibilidades, el cumplimiento de las recomendaciones resultantes del proyecto. Sin embargo, es poco común que exista un consenso social unánime sobre la relevancia de una situación y muy raro que ese consenso se base exclusivamente en datos científicos. Tampoco suele haber un marco jurídico sólido, ni los estados tienen toda la fuerza real para aplicarlo. Muchas veces falta el apoyo público para la aplicación de los proyectos de conservación, sus planes y reglamentaciones, y ese apoyo suele depender más de un proceso socio-político antes que de uno científico-técnico.

De tal manera, los aspectos sociales, económicos y políticos son en mayor o menor medida insoslayables si se quiere lograr una aplicación efectiva de cualquier proyecto de conservación. De hecho entre las fallas más comunes en el diseño de proyectos de conservación se destacan: no tener en cuenta los aspectos sociales, económicos, políticos y organizativos que afectan la condición meta; escasa o nula integración con planes y políticas territoriales o de desarrollo en el ámbito local o regional; documento del proyecto confuso y difícil de consultar por los interesados por cuestiones de formato, lenguaje, redacción o volumen. No obstante, también son fallas usuales aspectos más técnicos, tales como: falta de relación lógica entre el diagnóstico del sistema de interés, los objetivos y las acciones propuestas para su gestión; falla en la priorización de objetivos y, por lo tanto, de acciones (por ejemplo, se proponen las medidas de más factibilidad, como educación ambiental en escuelas, antes que las más necesarias); ausencia de cartografía y delimitación precisa cuando el proyecto se relaciona con áreas prioritarias de conservación; no tener en cuenta los aspectos organizativos necesarios para implementar el plan; falta de asignaciones de responsabilidades de manera clara; no incluir instrumentos que permitan evaluar la factibilidad y el cumplimiento del proyecto, para así poder mejorarlo.

Las cualidades clave para fortalecer la eficacia en los proyectos dirigidos a apoyar la conservación son:
Relevancia: originalidad, adecuación temporal, espacial y social, factibilidad, aplicabilidad.

Credibilidad: rigurosidad científica, sustento teórico, adecuación metodológica, comunicación formal.

Accesibilidad: disponibilidad amplia de datos y resultados, idioma y formato comprensibles por los usuarios.

Legitimidad: respetuoso de las comunidades humanas que involucra, acorde con estándares de justicia social, institucionales y políticos.

Importancia de los procesos de seguimiento y control:

Para asegurar el éxito de un proyecto de apoyo a la conservación, es necesario poner a prueba los supuestos biológicos sobre los que se basa el proyecto, detectar si las acciones y actividades planteadas funcionan en relación a los objetivos y aseguran el impacto deseado, ya sea sobre la puesta en valor de la oportunidad de conservación o sobre la mitigación de la amenaza para la conservación de la que trata el proyecto.

También es necesario controlar si las acciones y actividades propuestas o realizadas tendrán o tienen un impacto positivo sobre los usuarios, como así también es necesario mostrar y demostrar a los usuarios y financiadores del proyecto que se cumplirá o se cumplió con lo proyectado.

Se pueden aplicar cuatro enfoques complementarios para el seguimiento y la evaluación:

- Informal interno: reflexiones informales, pero regulares entre los miembros del equipo de trabajo, con participación de todos los involucrados.

- Fomal interno: definición y medición de indicadores de logros. Monitoreo.

- Informal externo: reflexiones informales, pero regulares con participación de agentes externos al grupo de trabajo, ya sea expertos científicos o técnicos, miembros de la comunidad social relacionada con el proyecto, funcionarios, otros.

- Formal externo: evaluación formal del plan y/o el desarrollo del proyecto por expertos de las distintas áreas involucradas en el proyecto (científica, social, económica, legal, etc.).

Procesos de cierre:

Una vez que se han evaluado los resultados de las acciones y actividades planeadas y ejecutadas, se debe tomar la decisión de terminar y cerrar los procesos de planificación, ejecución y seguimiento que han sido exitosos y ya no son necesarios, mejorar aquellos que han mostrado falencias, y renovar o incluso clausurar aquellos que han demostrado ser ineficientes para la meta y los objetivos planteados en el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

MARGOLUIS R & SALAFSKY N (1998) *Medidas de éxito: diseño, manejo y monitoreo de proyectos de conservación y desarrollo*. Island Press, Washington DC

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2004) *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)*. Tercera Edición

PROYECTO IBERÁ (2010) *Curso de liderazgo*. URL: http://www.proyectoibera.org/curso_liderazgo.htm