

1. *El Análisis de la realidad*
2. *El Diagnóstico*
3. *El diseño del proyecto*

1. EL ANÁLISIS DE LA REALIDAD

1.1. CONCEPTO

Es el conocimiento de la realidad para superarla. Es decir, saber dónde se está, para saber dónde ir y cómo hacerlo. Se trata en definitiva de conocer la realidad donde se actúa para saber en qué cambiarla y cómo hacerlo.

1.2. LOS MOMENTOS DEL ANÁLISIS

Aunque la información se puede obtener en ocasiones simultáneamente y mezclada, conviene distinguirlos como momentos o aspectos diferentes del análisis.

Estos momentos son:

I. La descripción

Dada una realidad a estudiar, interesa saber qué es lo que se tiene, qué hay, con qué se cuenta. De la misma manera es necesario saber qué falta, qué no se tiene, qué carencias hay, cuales son las necesidades de la realidad que se estudia.

En resumen, en una aproximación descriptiva a la realidad se pueden seguir dos caminos: la descripción de lo que hay y la descripción de lo que no hay.

II. La percepción social

Se trata de dar un paso más sobre la descripción. Ya no es cuestión de saber lo que hay, sino saber lo que se piensa sobre lo que hay.

Por el momento ya se tiene una descripción de la realidad y una comprensión de lo que se piensa sobre la realidad.

III. La explicación/interpretación

Nos preguntamos ahora el porqué de la realidad que estudiamos. Por qué las cosas son así y no son de otro modo. Se trata de analizar las causas, los condicionantes, la estructura de la realidad. Si se quiere conocer para actuar es necesario conocer el trasfondo de la realidad, explorar el por qué.

IV. Las alternativas

Una vez realizada la aproximación a los problemas, las necesidades, las carencias, y su explicación, ya se sabe de lo que se dispone y lo que falta, es necesario diseñar lo que se quiere.

V. El ajuste

Este último momento de análisis, y primero de la planificación, consiste en ordenar la información obtenida y generada por el colectivo o el equipo que realiza el estudio de la realidad.

Si se ha llevado a cabo el análisis de los momentos anteriormente descritos, nos encontramos con una serie de entradas de información y una salida: qué hacer y cómo hacerlo (planificación).

Se trata de:

- a) Ordenar las necesidades, ya que no pueden afrontarse todas a la vez, por lo que será necesario priorizarlas según: la importancia y/o la urgencia, o las expectativas de éxito en su resolución.
- b) Ordenar posibilidades, atendiendo a los recursos disponibles, a la complejidad de los planes, la dificultad de las tareas, etc.

2. EL DIAGNÓSTICO

El Diagnóstico es *el procedimiento por el cual se establece la naturaleza y magnitud de las necesidades y problemas* que afectan al sector o situación de la realidad social que es motivo de estudio-investigación, con objeto de programar y realizar una acción.

En él se *establece la jerarquización de las necesidades y problemas* en función de criterios políticos, ideológicos y técnicos. Comporta el conocimiento de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutral o desfavorable en la consecución de los objetivos o la finalidad propuesta.

Tiene por finalidad servir de base para UN HACER, realización de un proyecto, *y fundamentar las estrategias* que se han de expresar en una práctica concreta, conforme a las necesidades manifestadas por los interesados de manera directa y a través de sus organizaciones o asociaciones.

Finalmente, señalar que con el diagnóstico se debe obtener cuatro productos indispensables:

El establecimiento del cuadro de necesidades.

Su objetivo es obtener el conocimiento necesario sobre los ingredientes fundamentales que configuran la situación problemática que se va a enfrentar mediante la ejecución de un proyecto.

La elaboración de un inventario de recursos necesarios y disponibles para enfrentar la situación problemática detectada.

Su objetivo es determinar la cantidad y la calidad de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de que dispone la institución ejecutora del proyecto o que son racionalmente obtenibles por cooperación o coordinación con otras instituciones.

La definición de alternativas posibles de acción para enfrentar la situación problemática, atendiendo a las necesidades detectadas y a los recursos disponibles

Su objetivo es elaborar algunas hipótesis de trabajo que estén basadas en formas distintas de combinación entre las diversas necesidades detectadas y los recursos disponibles para satisfacerlas.

La adopción de la alternativa más factible que servirá de base para la formulación del proyecto.

Su objetivo es determinar dentro de las distintas alternativas que surgieron del análisis realizando previamente, aquella que aparezca como la más factible y satisfaga mejor el interés de los beneficiarios.

2.1. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

1º SERVIR DE BASE PARA ACCIONES CONCRETAS

2º FUNDAMENTAR LAS ESTRATEGIAS QUE SE HAN DE EXPRESAR EN UNA PRÁCTICA CONCRETA, CONFORME A LAS NECESIDADES Y ASPIRACIONES MANIFIESTAS POR LOS PROPIOS INTERESADOS, Y LA INFLUENCIA DE LOS DIFERENTES FACTORES QUE INCIDAN EN LA PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA

2.2. TIPOS DE DIAGNÓSTICOS

Diagnóstico preliminar

Primera aproximación a la situación problema.

Diagnóstico final

Resultado de un estudio sistemático.

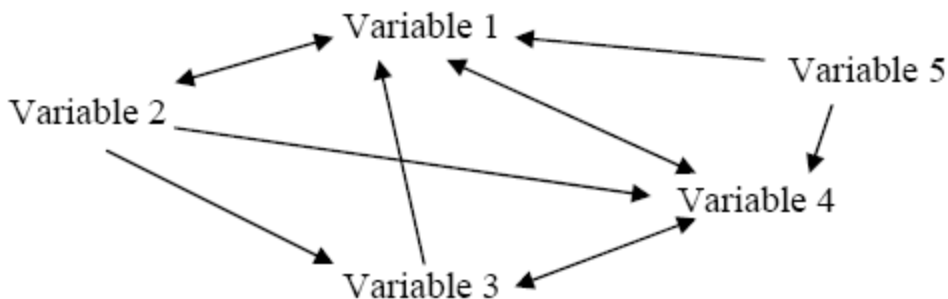
2.3. DISEÑO DE UN DIAGNÓSTICO

DIAGNÓSTICO BASE: Relación en orden jerárquico de los problemas detectados.

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS PROBLEMAS: Realización de un análisis de cada uno de los problemas.

Dentro de este análisis se explica las influencias sobre los demás problemas o variables o, por el contrario, cómo le afectan los otros problemas al que se está analizando.

INTERRELACIÓN DE LAS VARIABLES: Gráficamente, indicar la influencia de cada una de las variables sobre las demás.



DIAGNÓSTICO ANALÍTICO: Relacionar, por cada una de las variables, las causas y consecuencias que produce.

Variable 1:

Causas

Consecuencias

Variable 2:

Causas

Consecuencias

HIPÓTESIS GENERALES: Definición de las hipótesis de trabajo.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS: Proponer alternativas con el fin de posibilitar algunas vías de solución.

3. EL DISEÑO DEL PROYECTO

3.1. INTRODUCCIÓN

Programar es un procedimiento para introducir organización y racionalidad en la acción con el propósito de alcanzar determinados objetivos. De alguna manera, en la vida cotidiana y aun en las acciones más individuales, se suele intentar organizar las actividades con una cierta racionalidad. Ya lo había dicho en versos Rudyard Kipling:

Seis honrados servidores me enseñaron cuanto sé: sus nombres son Cómo, cuándo
Dónde, Qué, Quién y Por qué.

Para nosotros estos “honrados servidores” que ayudan a organizar la mente son diez, ya se haga uso individual o institucional de los mismos. Helos aquí:

QUÉ	se quiere hacer	Naturaleza del proyecto
POR QUÉ	se quiere hacer	Origen y fundamentación
PARA QUÉ	se quiere hacer	Objetivos, propósitos
CUÁNTO	se quiere hacer	Metas
DÓNDE	se quiere hacer	Localización física
CÓMO	se quiere hacer	Actividades y tareas. Metodología
CUÁNDO	se quiere hacer	Calendarización o cronograma
A QUIÉNES	se quiere hacer	Destinatarios o beneficiarios
QUIÉNES	se quiere hacer	Recursos humanos
CON QUÉ	se quiere hacer	Recursos materiales, financieros, etc.

Ser capaces de dar respuestas adecuadas no significa que esto sea programar.

Aquí lo planteamos como punto de partida y como modo para ir organizándonos mentalmente de cara a la realización de determinadas actividades. Estas diez preguntas, hasta podríamos considerarlas, simplemente, como una forma de sistematización del sentido común. La respuesta a las mismas proporciona las condiciones mínimas de compatibilidad, coherencia, organización y racionalidad para la toma de decisiones.

Entendemos por proyecto –utilizando el termino del lenguaje de la planificaciónel conjunto de actividades que se proponen realizar de una manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, dentro de los límites capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, dentro de los límites de un presupuesto o período de tiempo dados.

Dentro de los programas socioeducativos, no siempre se hace necesario elaborar un proyecto, pero lo que es siempre imprescindible es que las actuaciones sean planeadas. La guía que presentamos en este apartado, sirve fundamentalmente para el diseño de proyectos, o mejor dicho, para elaborar el documento que contenga un proyecto.

Este esquema debe utilizarse y aplicarse con flexibilidad y creatividad, adaptándolo a las exigencias de cada caso concreto. Lo que aquí proporcionamos, es una serie de pautas básicas que pueden guiar la elaboración y diseño de los proyectos.

3.2. GUÍA PARA DISEÑAR UN PROYECTO

3.2.1. Denominación del proyecto

Esto se indica de una manera sintética, mediante un título que explica aquello de que se trata (organización de una acampada o de un taller de artesanía, creación de una casa de cultura, etc.). Además, en la denominación se ha de hacer referencia a la institución, agencia u organismos responsable de la ejecución del proyecto. Y en aquellos casos en los que el que ejecuta no es el mismo que patrocina, habría que indicar el organismo patrocinante. Si formara parte de un programa más amplio (conjunto de proyectos integrados), será necesario hacer referencia a éste.

Digamos que el objetivo principalmente la denominación es el de caracterizar, enfocas palabras, lo que quiere hacerse en el proyecto e indicar el organismo executor u patrocinante del mismo. No hay que confundir el título del proyecto, con el enunciado de un problema (por ejemplo “falta de participación de los jóvenes”), ni considerar el título como equivalente a solución del problema (por ejemplo “proyecto socioeducativo para incorporar a los jóvenes”).

3.2.2. Naturaleza del proyecto: ¿qué se quiere hacer?

Conjunto de datos que hace a la esencia del mismo- es necesario desarrollar los siguientes aspectos. Se trata de una descripción un poco más amplia de lo que se quiere realizar que aquella que se utiliza para denominar el proyecto.

3.2.3. Fundamentación: ¿por qué se hace?

En la fundamentación del proyecto hay que expresar el conjunto de razones que justifica la realización del mismo. Se fundamenta un proyecto explicitando por qué se hace, es decir, indicando la necesidad o problema que lo origina. Las razones que dan lugar a un proyecto pueden ser muy variadas: el servicio existente es insuficiente; existe una necesidad pero no existe el servicio; se quiere mejorar la calidad de la prestación; la realización del proyecto es parte de un programa más amplio de desarrollo de actividades socioeducativas, etc. En el fundamento hay que decirlo expresamente, destacando los principales aspectos críticos y los problemas que piensan ser atacados, aliviados o resueltos con la realización del proyecto.

En la fundamentación de un proyecto, no sólo hay razones técnicas, también pueden existir (y hasta predominar) razones políticas. De ahí que haya que tener claro, que toda fundamentación se suele apoyar en dos tipos de razones o justificaciones:

- razones políticas, cuando concretan o realizan las orientaciones políticas de un plan general.
- razones técnicas, en las que se expresan razones objetivas (necesidades y problemas) que justifican la realización del proyecto; en este punto hay que incluir datos del diagnóstico que sirven como fundamento o justificación.

3.2.4. Objetivos: ¿para qué se hace?

Para poder gestionar correctamente un proyecto, va a ser necesario tener una idea clara de lo que se pretende con el mismo. Habremos de estudiar cuales son sus

OBJETIVOS GENERALES, así como las posibles **CONDICIONES PREVIAS** que pueden haber sido fijadas de antemano y que deberemos tener en cuenta en nuestra gestión.

Plan, Programa y Proyecto

El Proyecto representa el enunciado de una intervención concreta, de la que se espera obtener resultados que contribuyan al logro de los efectos específicos que un

Programa define. Como tal expresa el nivel operativo del proceso de planificación.

El Plan representa el nivel estratégico de planificación, es la expresión de una voluntad institucional.

Por su parte, el Programa, como nivel táctico de esa proceso, representa la especificación de los fines y la concreción de las estructuras prestacionales, siendo en este aspecto una cuestión organizacional que corresponde a los responsables técnicos de las estructuras, centros o servicios concretos.

Pues bien, los Proyectos como nivel operativo deben ser responsabilidad e las personas y equipos que tiene encomendada la intervención y ha de ser elaborado por quienes asuman la misma.

El Proyecto debe considerar los condicionantes estratégicos y tácticos que el marco político-institucional determina. Explicitar los objetivos es responder a la cuestión de para qué se hace, es decir, indicar el destino del proyecto o las finalidades que se pretenden alcanzar con su realización.

Ningún proyecto adquiere su significado pleno, si no se produce una clara definición y explicitación de los objetivos que se quieren alcanzar. La buena formulación del objetivo principal y de los objetivos específicos, es garantía (no absoluta, por supuesto) para elaborar un buen proyecto, pues en torno al o a los objetivos, se da coherencia al conjunto de actividades que componen el proyecto, costos, estrategias, tiempos, etc.

Como ya se ha mencionado, hay que distinguir entre el objetivo principal o general y los objetivos específicos o complementarios:

- El objetivo principal, llamado a veces objetivo general, es el propósito central del proyecto. A veces viene dado por los objetivos generales de un programa.
- Los objetivos específicos o complementarios son ulteriores especificaciones o pasos (en determinadas circunstancias de carácter intermedio) que hay que dar para alcanzar o consolidar el objetivo general; en algunos casos puede tratarse de objetivos que se derivan del hecho de alcanzar el objetivo principal.

3.2.5. Metas: ¿cuánto se quiere hacer?, servicios que se prestarán y/o necesidades que se cubrirán

Conforme con aquello de que las metas operacionalizan los objetivos, este punto consiste en expresar los logros específicos que esperan alcanzarse en un futuro y dentro de un plazo determinado.

Esta operacionalización consiste en establecer cuánto, cuándo y dónde se realizarán los objetivos. Sin la formulación de metas, los objetivos expresan en términos amplios, generales y vagos, propósitos que se desean alcanzar, pero no indican los logros específicos que esperan alcanzarse con la realización del proyecto, dentro de un plazo determinado.

3.2.6. Ubicación en el espacio o localización física del proyecto: ¿dónde se hará?

Localizar un proyecto consiste en determinar el área en donde se ubicará; esta localización se hace en un doble nivel:

- **Macrolocalización:** esto es, la ubicación geográfica del proyecto dentro de un área: región, comarca, conjunto rural, etc.
 - **Microlocalización:** identificación dentro de un conjunto menor, como puede ser un barrio o manzana, el lugar en donde se desarrollará el proyecto.
- En uno y otro nivel, la localización se suele presentar en el documento a través de mapas y de otros complementos gráficos.

3.2.7. Determinación de las actividades y tareas que se van a realizar: ¿cómo?

Lo que concreta la realización de un proyecto es la ejecución secuencial e integrada de diversas actividades. Esto implica que en el mismo se ha de indicar, de manera concreta y precisa, el conjunto de las actividades que hay que realizar para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello debe explicarse la forma en que se organizan, suceden, complementan y coordinan las diferentes tareas, de modo tal que el encadenamiento de las mismas no sufra desajustes, de modo tal que el encadenamiento de las mismas no sufra desajustes graves que influyan negativamente en la realización del proyecto.

La organización, ordenamiento y coordinación en el tiempo y en el espacio de todas las tareas que hay que realizar para el logro de los objetivos y metas del proyecto, comporta los siguientes aspectos:

Especificación e inventario de las actividades que se van a realizar.

Distribución de las unidades periódicas de tiempo insertas en una secuencia operativa, donde se señala la fecha de inicio y de término de cada actividad (ver punto 2.5.: calendarización del proyecto)

Lo anterior sólo sirve para indicar una relación de diferentes actividades, y su solo indicación puede ser un simple listado de actividades yuxtapuestas en el tiempo; pero ello no basta; es menester, además, una ordenación y sincronización de las mismas, puesto que algunas son previas, paralelas o posteriores a otras dentro del proceso de realización del proyecto.

Indicación de los recursos humanos y demás insumos o involucrados en cada operación, con referencia a la asignación de recursos por actividad

De lo que se trata es de no limitarse a un simple listado de actividades y tareas, sino de establecer un curso o trayectoria que permita fijar la dinámica del proyecto en función del volumen y ritmo de operaciones.

3.2.8. Metodología y técnicas que se van a utilizar: ¿como se hace?

Se trata de otro aspecto o forma para explicitar cómo se hace. En este apartado hay que especificar el instrumental metodológico y técnico que se utilizará para realizar las diferentes actividades.

Cuando existe un único procedimiento para llevar a cabo una actividad lo importante es usar esa técnica de la manera más eficaz posible. Si éste fuera el caso, en el proyecto se podría hacer alguna sugerencia al respecto. Pero cuando existe una gama de técnicas alternativas, el problema que se plantea es el de seleccionar una de ellas.

Ahora bien, en este caso, lo que debemos tener bien en claro son los criterios de selección. Por ejemplo, en proyectos de animación, un criterio básico y central en la selección de métodos y técnicas, es el de dar preferencia a aquellos que facilitan, promueven o posibilitan la participación de la gente.

3.2.9. Determinación de los plazos o calendario de actividades: cuándo ocurrirá?

Uno de lo aspectos esenciales en la elaboración de un proyecto es detallar la duración de cada una de las actividades. Este ítem o aspecto es lo que se denomina “calendarización del proyecto”.

Para realizar este calendario existen diferentes técnicas gráficas de apoyo para la programación que permiten distribuir en el tiempo disponible las distintas actividades necesarias. Estas técnicas de apoyo a la programación hacen posible una captación rápida y global de la secuencia operativa y la convergencia de actividades. El más simple y conocido es el diagrama de avance, cronograma o diagrama de Gantt. De fácil comprensión y de gran utilidad para programar el conjunto de actividades.

Diagramas de Gantt

Es un cuadro de doble entrada donde las abscisas representan el paso del tiempo desde el inicio del proyecto, y las ordenadas representan: tareas, los medios (recursos).

Distribución tareas cada semana.-

Tarea/ Semana	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	8ª	9ª	10ª	
Tarea A											
Tarea B											
Tarea C											
Tarea D											

Distribución medios por tarea cada semana.-

Medio/ Semana	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	8ª	9ª	10ª	
Medio 1	Tarea A	Tarea B									
Medio 2						Tarea C					
Medio 3	Tarea D										

3.2.10. Determinación de los recursos: ¿con qué se hará?

Todo proyecto requiere para su realización de una serie de recursos (bienes, medios, servicios, etc.) Cuando se elabora un proyecto suelen distinguirse cuatro tipos de recursos: humanos, materiales, técnicos y financieros

Humanos:

Para ejecutar cualquier tipo de proyecto, hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las tareas previstas. Esto supone especificar la cantidad de personal, las cualificaciones requeridas y las funciones que tienen que realizar. Cuando la índole del proyecto así lo requiere, hay que indicar la necesidad de capacitare los recursos humanos que exige la realización del proyecto. En este caso hay que establecer cuándo y con qué cualificación se ha de tener el personal que se necesita.

Materiales:

Es decir, las herramientas, equipos, instrumentos, etc., necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Técnicos:

Se establecen, además, las alternativas técnicas elegidas y las tecnologías que se van a utilizar.

Financieros:

Sobre la base de los cálculos de ejecución antes señalados, se realiza una estimación de los fondos que se pueden obtener, con indicación de las diferentes fuentes con que se podrá contar: presupuesto ordinario, subvenciones, pago del servicio por los usuarios, créditos, etc.

Hay que precisar, asimismo, la forma en que se irán obteniendo los recursos, asegurando el ritmo de operación del proyecto, de modo que haya una permanente revisión y revelación entre los gastos e ingresos.