

**TITO HERNANDEZ
UD3474BPM8267**

STRATEGIC PROJECTS MANAGEMENT

**ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
Honolulu, Hawaii
AUTUMN, 2006**

TITO HERNANDEZ.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN. Pág.3

CAPITULO 1. Pág.4
MARCO CONCEPTUAL

CAPITULO 2. Pág.8

LA GERENCIA DE PROYECTOS

CAPITULO 3. Pág.14

GERENCIA DE PROYECTOS Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

CAPITULO 4. Pág.18
TERMINACIÓN DEL PROYECTO

BIBLIOGRAFIA. Pág.24

1.INTRODUCCION.

Prever, organizar, comandar, coordinar y controlar, son las cinco funciones básicas de la administración citadas por Fayol, fundador de la Teoría Clásica, a inicios del siglo 20. A mediados del siglo pasado, los adeptos a la teoría neoclásica sustituyeron la palabra Prever por Planear o Planificar, dándole más amplitud a esta función. Bajo la teoría organizacional, la Gerencia de proyectos, busca adaptar esas funciones a un proceso administrativo especial caracterizado por un ciclo de vida. A este proceso se le llamó *Proyecto*.

Tradicionalmente, los proyectos se planifican y se ejecutan según una secuencia bien establecida, que empieza con una estrategia convenida, que supone la idea de una acción precisa, que luego se formula, se ejecuta y se evalúa para mejorar la estrategia y las intervenciones futuras. Para ello se utilizan muchas herramientas de gerencia de proyectos, que también pueden ser adaptadas para la implementación o control del planeamiento estratégico de una organización y de los proyectos que se derivan de este. Pero también hay herramientas comunes para desarrollar sistemas de aprendizaje organizacional y gestión de conocimiento organizacional, partir de las experiencias de proyectos y planes estratégicos.

Pero, por definición un *proyecto* NO realiza algo. Son las personas y las organizaciones- que actúan en una acción conjunta llamada *Proyecto* -que hacen algo, y que ejecutan actividades. Por ello, desde de su concepción, un Proyecto debería ser considerado como un ente movilizador, que no reemplaza a las instancias u organizaciones sino que las fortalecerá en el ámbito de sus responsabilidades y propósitos.

En relación con lo dicho, los proyectos iniciativas organizacionales transitorias. *Son espacios de aprendizaje organizacional*. Aquí, *aprenden haciendo* las personas y las organizaciones involucradas. Después de un cierto tiempo, esas organizaciones y personas involucradas deberían volver a su rutina- pero mejorada, mediante su aprendizaje- con una nueva calidad y eficacia de desempeño, superior a la situación inicial.

El aprendizaje organizacional se apoya en la capacidad personal y la excede. En la actualidad, la velocidad a la que una organización aprende puede convertirse en la fuente más importante de ventaja competitiva. A través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, podemos llegar al aprendizaje organizativo.

Por ello, en la Gerencia de Proyectos, debemos considerar, con más cuidado, esos procesos de aprendizaje y de cambio, y obtener saldos pedagógicos, a fin de que los involucrados en los Planes y Proyectos, inicien nuevas acciones, tomando como base su aprendizaje. Es decir, no se trata de enfatizar solamente los efectos o impactos de un Proyecto, sino también realizar nuevas prácticas de acuerdo con lo aprendido.

En relación con lo dicho, el objetivo de este curso es revisar el nivel de nuestros conocimientos sobre los fundamentos conceptuales y enfoques de la Gestión de Proyectos y Aprendizaje organizacional, así como la aplicación de su enfoque en los procesos de toma de decisiones.

1. EL ENFOQUE GERENCIAL DE PROYECTOS

La Gerencia de proyectos como disciplina científica ha construido, modelos teóricos fundamentados en principios administrativos y herramienta de muy alto nivel, que permiten asumir la implementación y realización técnica, racional y sistemática de Proyectos.

Pero además hay razones éticas que son muy importantes a considerar. Como indica FORERO ⁽¹⁾ la gerencia implica la interacción no sólo con los ejecutores directos del Proyecto (personal encargado de su desarrollo), sino con las personas que son los beneficiarios. Por ejemplo una buena Gerencia de Proyectos ambientales puede traer grandes beneficios, en relación al éxito técnico del Proyecto y con los impactos que se pueden derivar de él, una inadecuada Gerencia puede traer consecuencias muy negativas, porque sus impactos afectan las variables de orden económico, social, ecológico, etc.

¿Qué es un proyecto?

El Proyecto es una reunión de esfuerzos para lograr objetivos predeterminados de calidad, costo y plazo. Es un paquete de medidas/actividades limitadas con respecto a: Tiempo, Región, Sector, Grupos de la sociedad, Presupuesto, Etc. A fin de alcanzar un conjunto de objetivos Elaborados conjuntamente con los principales grupos de afectados/involucrados, Determinados previamente de forma precisa, Objetivamente verificables a posteriori

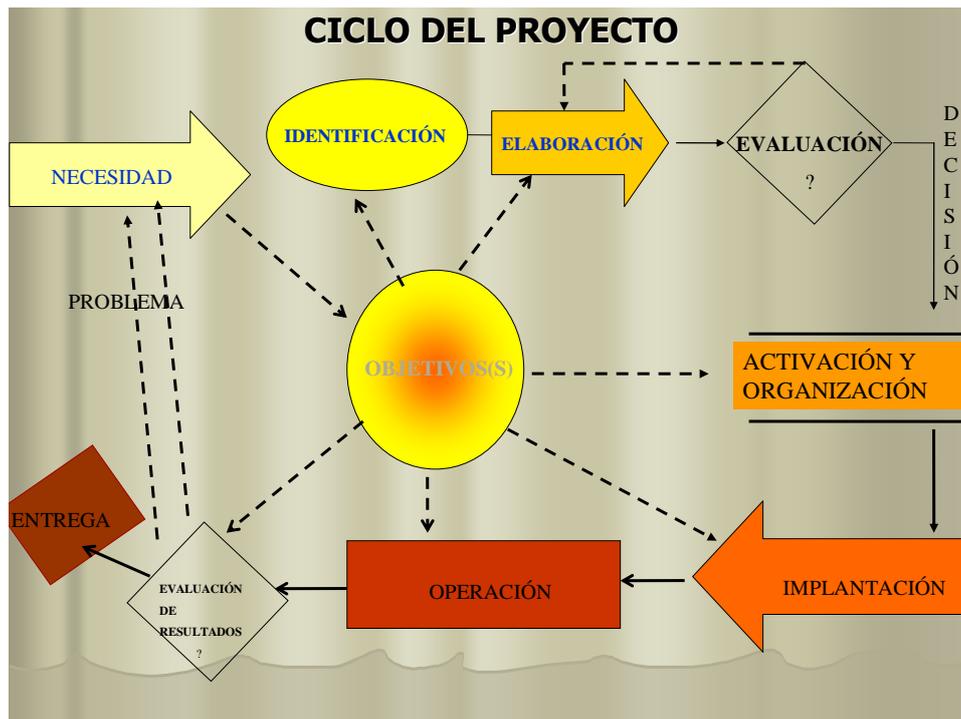
Desde el punto de vista gerencial, un proyecto se puede definir como el proceso ordenado y metódico para obtener un resultado específico y convenido de antemano en el menor tiempo posible y con la mejor utilización de los recursos, por lo tanto los puntos que se plantean son: Un problema que requiere solución, una tarea que se debe realizar y una idea que se quiere implantar.

Los proyectos son las piezas angulares del planeamiento y desarrollo de una organización, ya que sin proyectos bien diseñados y efectivamente ejecutados los planes y las políticas se quedan en el campo de la inspiración y las buenas intenciones.

¿Qué es el Ciclo de Proyectos?

Los proyectos se planifican y se ejecutan según una secuencia bien establecida, que empieza con una estrategia convenida, que supone la idea de una acción precisa, que luego se formula, se ejecuta y se evalúa para mejorar la estrategia y las intervenciones futuras. La secuencia del Ciclo de un Proyecto incluye la Identificación (análisis de la situación) - Planificación (diseño del Proyecto) / Replanificación - Ejecución - Evaluación- Finalización y entrega.

¹ FORERO, E. Gerencia de Proyectos Ambientales. Diplomado en formulación y gerencia de proyectos ambientales complejos. Universidad Javeriana. Bogotá 2002.



¿Que es la Gestión del Proyecto?

Según la DSE ⁽²⁾, la Gestión del proyectos, es un Proceso que lleva un proyecto hacia los objetivos definidos, mediante el ejercicio de funciones como:

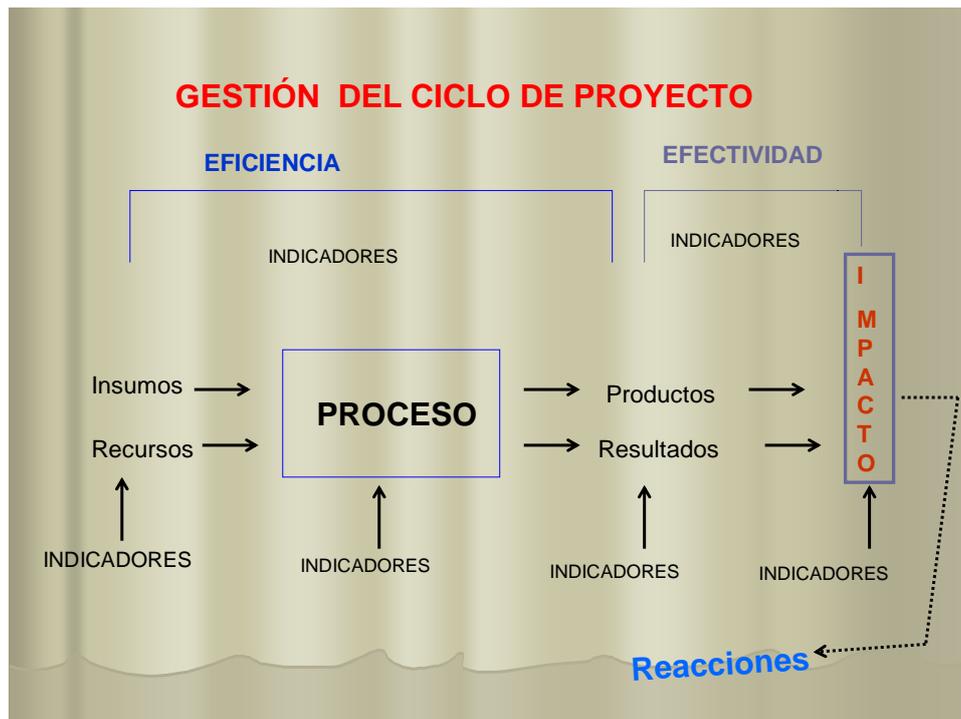
- 🐛 Planificación
- 🐛 Organización
- 🐛 Seguimiento y evaluación
- 🐛 Conducción
- 🐛 Presentación de informes
- 🐛 Etc.

La Gestión de proyectos exige técnicas y habilidades gerenciales específicas, pues los proyectos, en relación a un sector normal organizacional de producción de bienes o servicios, presentan una serie de distinciones o diferencias

Bajo de este enfoque, diseñar, ejecutar, evaluar, y conducir un proyecto significa negociar acerca del rumbo que se quiera seguir y aprender permanentemente, para promover cambios e innovaciones organizacionales, porque cualquier organización que desarrolla competitividad debe tener la capacidad de cambio para adaptarse a su medio ambiente dinámico: Cambiar productos, cambiar procesos, cada vez en un tiempo menor. Cambio, en ingeniería significa PROYECTO, por lo tanto cualquier cambio por más pequeño que sea debe ser gerenciado como Proyecto.⁽³⁾.

²GESTIÓN DE PROYECTOS. Técnicas y Herramientas. DSE. Berlín. 1997.

³ CASAROTT, N. Gerencia de proyectos-Engenharia simultanea. ATLAS.Sao Pulo .1999.



Como vemos, la Gestión o Gerencia de un Proyecto incluye la Identificación (análisis de la situación) - Planificación (diseño del Proyecto) /Replanificación- Ejecución - Evaluación- Finalización y entrega. Tomando este concepto al pie de la letra, estaríamos aceptando sin ambages que, al concluir el Proyecto, sólo nos queda realizar la entrega del informe final y completar los trámites de cierre.

Pero, proceder así, en forma mecánica y reduccionista, implicaría negar algo fundamental: Los procesos relacionados con el uso de recursos naturales, en los que estuvo involucrado el Proyecto, tienen una característica común: *son procesos socio-técnicos*, en los que la creación de riqueza económica y el empleo de técnicas, van unidos a relaciones y procesos de aprendizaje a nivel individual, social y organizacional. Esto significa que la gestión de un proyecto hay que asumirlo también como un proceso socio-técnico y no con el concepto tradicional y rígido de Gestión del Ciclo del Proyecto.

Con un Proyecto (organización temporal) ponemos en marcha procesos técnicos, sociales y organizacionales en los que intervenimos como actores, pero también intervienen personas (grupos metas) que al final deciden qué cambios se producirán cuándo y cómo, con base en lo aprendido, durante el ciclo de vida del Proyecto.

Por ello en el diseño de nuevos proyectos similares, debemos considerar, con más cuidado, esos procesos de aprendizaje y de cambio, sistémicamente hablando, y obtener saldos pedagógicos, a fin de que los involucrados en el Proyecto, fundamentalmente los campesinos, y autoridades locales, inicien nuevos proyectos o acciones, tomando como base lo aprendido. Es decir, no se trata de enfatizar solamente los efectos o impactos del Proyecto, sino fundamentalmente realizar nuevas prácticas de acuerdo a lo aprendido.

Al diseñar un proyecto no podemos soslayar que en un sistema de cooperación Interorganizacional en el que se verá involucrado, son múltiples las personas y organizaciones que intervienen y aprenden. Bajo de este enfoque, diseñar, ejecutar, evaluar, y conducir un proyecto significa negociar acerca del rumbo

que se quiera seguir en función de las aspiraciones de los grupos metas o la población objetivo. Hemos aprendido que los nuevos proyectos no pueden ser diseñados y conducidos unilateralmente o desde un punto fijo.

2. PLANIFICACIÓN, PROYECTOS Y PLANES ESTRATÉGICOS

ACKOFF (1973), citado por AMPUERO (4), define a la planificación como el acto de "concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo". El proceso de planeamiento por lo tanto es un conjunto de principios teóricos, procedimientos metodológicos y técnicas que pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización social que demande un objetivo, que persigue un cambio situacional futuro. Por ello los conceptos de planificación y estrategia, están, en la práctica, íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezcla, de hecho hablamos de planificación estratégica. El injerto de la planificación estratégica no podría prender si es que no es capaz de integrar la cultura y la identidad de las organizaciones afectadas.

DRUCKER y otros autores, introducen el enfoque de Administración por objetivos (APO), que simula a la empresa como un complejo de proyectos, en el cual cada proyecto corresponde a uno o varios objetivos, introduciéndose así, el concepto de Planeamiento Estratégico, que es la evolución natural de la APO para procesos con variables más complejas y de mayor amplitud. Conceptualmente el planeamiento estratégico es un proceso que consiste en el análisis sistémico de la situación actual y de las amenazas y oportunidades, con la consecuente formulación de estrategias, objetivos y acciones. Se adopta generalmente un proceso con inicio y fin, que, aunque dinámico, debe tener su continuidad asegurada, pero siempre renovada.

⁴ AMPUERO L. El planeamiento estratégico en las empresas y las organizaciones de la sociedad global. IICA. 2003.

CAPITULO 2.

LA GERENCIA DE PROYECTOS

1. GERENCIA DE PROYECTOS Y GERENCIA ORGANIZACIONAL

Conforme lo indicado en el capítulo anterior la gerencia de Proyectos esta enfocada a los Proyectos y adopta un Enfoque de Proyectos, es decir, como Gerente se tiene a cargo un proceso que tiene un principio y tiene un fin y que se utiliza para tener metas determinadas dentro de los parámetros establecidos de costo, tiempo y calidad.

La Misión de un Gerente es allegar, utilizar en forma coordinada y optimizar los recursos necesarios para desarrollar exitosamente un Proyecto. Por la naturaleza del ejercicio de Gerencia de Proyectos, esta tiene diferencias con la Gerencia convencional ejercida en una organización. La siguiente Tabla resume estas diferencias:

TABLA 1. DIFERENCIAS ENTRE LA GERENCIA DE PROYECTOS Y LA GERENCIA FUNCIONAL	
GERENCIA DE PROYECTOS	GERENCIA FUNCIONAL
Se enfoca en el ámbito de un Proyecto	Se enfoca en una organización o una de sus dependencias
Trabaja sobre un Proyecto de duración limitada ,para terminarlo a tiempo	Trabaja sobre una organización o departamento, que se espera exista indefinidamente
Frecuentemente utiliza recursos compartidos parte del tiempo, lo cual puede llevar a conflictos	Trata de obtener la discrecionalidad sobre sus recursos y utilizarlos de manera plena.
Exige habilidades de negociación para conseguir y conservar los recursos durante la vida del Proyecto	

Fuente:Forero E. 2002

2. RESPONSABILIDADES Y ESTRATEGIAS GENERALES DEL GERENTE DE PROYETOS.

La experiencia nos indica que, debemos asumir la Gestión del ciclo de Gestión de un Proyecto como Proceso y que este actúa sobre procesos en marcha. Por lo tanto, es imprescindible llevar a cabo el seguimiento de los procesos conjuntamente con los actores y asegurar su participación. No existe otra forma de acceder a la experiencia y estrategias de acción e involucramiento de los actores, ni de incrementar la autogestión y la responsabilidad sin la participación de estos involucrados. Así, el seguimiento de los procesos mejora la calidad de cooperación, cuando consigue clasificar la distribución de roles y tareas entre los participantes o actores involucrados en los procesos de desarrollo promovidos por el Proyecto, disminuyendo así los riesgos operativos.

Las responsabilidades del Gerente de Proyecto se pueden resumir en lo siguiente:

- Ponerlo en marcha e forma rápida y eficiente
- Transmitir al equipo de proyecto una completa comprensión de los requerimientos de los clientes dentro de una organización a todas las dependencias.
- Participar a los diferentes jefes de áreas o coordinaciones, el desarrollo de los objetivos totales, estrategias, presupuestos y programas.
- Planear todas las tareas necesarias.
- Identificación del tiempo todas las deficiencias todas las deficiencias y desviaciones del plan.
- Estar enterados de todos los contactos con el cliente.
- Tomar o inducir decisiones gerenciales para lograr objetivos.
- Mantener información con la alta Gerencia.
- Realizar buena gestión de la información.

La Estrategia del gerente de proyectos para cumplir su misión debe contemplar:

- Fijarse un propósito claro. Hay que estar seguro que el Proyecto haya sido definido adecuadamente, que se está trabajando sobre el problema correcto y que el resultado final esperado es compartido por todos los actores involucrados, especialmente por el cliente final. A continuación, presentamos un caso práctico, en este sentido.
- Precisar los Objetivos y Metas. Hay que cerciorarse que los objetivos estén alineados con la Misión y con el resultado final esperados, y que son consistentes con la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- Establecer puntos de control, actividades relaciones y cálculos de tiempo. Esto significa establecer un sistema de evaluación del Proyecto.
- Capacitarse y capacitar al equipo. Es necesario transformar el grupo de trabajo en equipo de alta competitividad.
- Manejar conflictos, estimular al personal y estableciendo acuerdos. Los conflictos no deben evitarse sino manejarse, porque son inherentes en toda organización.
- Aumentar el poder, tanto de uno mismo como el de los demás. Compartir el poder con los miembros del equipo es una de las estrategias más efectivas del gerente.
- Acercarse con creatividad a los problemas. La creatividad es un factor básico de la competitividad y la productividad, por ello se debe estimular la sensibilidad ante los problemas.

En Resumen, el Gerente debe mirar cuidadosamente los siguiente criterios:

Criterios	
1= Débil	4= Muy fuerte
01 Estrategia	El Proyecto cuenta con (a) unos objetivos definidos y (b) con una planificación que presenta su finalidad, sus productos / servicios, clientes, contrapartes de cooperación.
02 Coherencia de los objetivos y valores	El comportamiento de los miembros del Proyectos indica que están identificados con los objetivos definidos y que ellos concuerdan con los valores de las personas que trabajan en la organización.
03 Cartera y competencia	El Proyecto se concentra en tareas que puede solucionar de forma competente.
04 Situación en el mercado	Los servicios/productos que suministra el Proyecto, en su rol asesor, corresponden (a) a una demanda real de los grupos meta, (b) la organización aprovecha de ventajas comparativas, (c) la organización tiene estrechas relaciones con esos grupo meta (los clientes y aliados).
05 Estructura de las tareas	La división del trabajo comprende tareas completas (de la planificación hasta la evaluación y el control de calidad)
06 Gestión del personal	La organización (a) asigna personal técnicamente calificado al sitio indicado. El personal (b) recibe una descripción clara de las tareas a realizar y (c) está apoyado para desempeñar sus funciones y para asumir las responsabilidades.
07 Reconocimiento y recompensa	El personal conoce las exigencias y su desempeño y está periódicamente evaluado.
08 Relaciones y conflictos	Conflictos, incidencias críticas, disturbios son gestionados a tiempo, con franqueza y con participación de los involucrados.
09 Delegación	La responsabilidad para la toma de decisión (a) está delegada a aquellas unidades / personas que procesan la información requerida para tomarlas y (b) que tienen las experiencias y la informaciones necesarias.
10 Toma de decisión	Las decisiones se toman en el momento oportuno, son claras y comunicadas rápidamente.
11 Dirección	Los directivos del Proyecto están interesados (a) en las expectativas de los empleados en a su papel, (b) en la calidad de los servicios, (c) en las relaciones con los grupos meta, (d) en factores críticos, cuellos de botella, (e) en el desarrollo de los recursos humanos, (f) en las oportunidades del futuro.
12 Transparencia de costos	El Proyecto (a) analiza periódicamente los costos compuestos de los productos / servicios y (b) emplea económicamente e sus recursos.
13 Administración	El Proyecto dispone de servicios técnicos – administrativos eficientes a nivel interno.
14 Cooperación	El Proyecto atiende a sus relaciones con otras organizaciones y está en condiciones de coordinar, promover y desarrollar la cooperación con ellas.
15 Información y evaluación	El Proyecto (a) produce la información necesaria a tiempo para la toma de decisión. (b) dispone de instrumentos de auto – observación y (c) evalúa regularmente sus experiencias.
16 Capacidad de adaptación	El Proyecto, como organización (a) se adapta fácilmente a nuevas tareas e (b) invierte recursos adecuados en el desarrollo de nuevos productos / servicios.

CASO 1. GESTIÓN DEL PROYECTO DE DESARROLLO RURAL EN LA BOTA CAUCANA – COLOMBIA.

El Ciclo de Gestión de Proyectos incluye la Identificación (análisis de la situación) - Planificación (diseño del Proyecto) /Replanificación- Ejecución (desde la organización)- Evaluación- Finalización-entrega.

En el caso del Proyecto de Desarrollo Rural de la Bota Caucaña – PDRBC la Identificación (análisis de la situación) y Planificación (diseño del proyecto) se cumplieron en 1993 y se preveía el inicio de su Ejecución en una *Fase de Orientación Abierta* (con una duración de 36 meses) en 1995. Por diversas razones, la Ejecución del PDRBC no se inició conforme lo previsto.

En enero de 1997, con base en las conclusiones de una misión técnica de sondeo, representantes de la Red de Solidaridad Social, Cooperación Técnica Internacional del DNP y de la GTZ acordaron la ejecución de la fase de orientación abierta en julio de 1997. Manteniendo los compromisos de iniciar acciones, como acordado en 1997, la RED y la GTZ decidieron, mediante un contrato, realizar actividades enmarcadas en una fase denominada Fase de Transición, con una duración de 12 meses (enero- Dic. 1998), como una fase previa al inicio de la ejecución de la fase de orientación abierta.

El 11 de noviembre de 1998 se firmaron las notas de acuerdo con lo cual se inicia formalmente la Ejecución del PDRBC en su *Fase de Orientación Abierta*, partir de 1999.

El 01 de febrero de 1999 se inició oficialmente la FASE DE ORIENTACIÓN ABIERTA del Proyecto Bota Caucaña- PDRBC, para un periodo de tres años.

OBJETIVOS, RESULTADOS ESPERADOS Y ROL DEL PROYECTO

Objetivo del Proyecto es :

“Las entidades estatales responsables para la Bota Caucaña y las organizaciones comunitarias están fortalecidas y en condición de desempeñar sus respectivas funciones bajo su propia responsabilidad competente y participativamente en el desarrollo social, económico y ecológico de la región”.

OBJETIVO DE LA FASE DE ORIENTACIÓN ABIERTA:

Durante la Fase de Orientación abierta el objetivo es:

“La factibilidad de las estrategias de solución está comprobada”.

Resultados esperados en la fase de orientación abierta:

Para alcanzar el Objetivo del Proyecto, durante la fase de orientación abierta, se deberán alcanzar, los siguientes resultados:

R1. “Las alcaldías de Santa Rosa, San Sebastián y Piamonte, dispondrán de un sistema de gestión”.

R2. “Se acordarán la estructura y los mecanismos de participación y concertación comunitaria”.

R3. “Existirá una estrategia de implementación validada de las medidas en el campo económico”.

R4. “Existirá una estrategia de implementación validada de acciones prioritarias en el campo ecológico”.

Rol del Proyecto

El PDRBC es un proyecto facilitador, movilizador, de apoyo a la asistencia técnica al desarrollo. No reemplaza a las instancias u organizaciones estatales ni privadas, sino las fortalecerá en el ámbito de sus responsabilidades y propósitos. Asimismo apoyará la articulación y esfuerzo mutuo entre las organizaciones y actores para asumir un papel activo en la construcción de un futuro mejor de la Bota Caucaña.

Como Organización en la Bota Caucaña, el rol del PDRBC es iniciar, dinamizar y hacer seguimiento a los procesos organizativos y de desarrollo en función de las demandas de la Población meta.

ARREGLOS INSTITUCIONALES

La institución de contraparte para la ejecución prevista en 1993 (plan Nacional de Rehabilitación - PNR) así como otro contribuyente importante previsto (plan de Acción Forestal para Colombia - PAFC), dejó de funcionar.

Con base en los acuerdos firmados en enero de 1997, la Red de Solidaridad Social asume el rol de organismo nacional responsable de la ejecución y de coordinación interinstitucional del proyecto para la *Fase de orientación del proyecto* de tres años. Una de las tareas de esta fase será la identificación de una estructura local viable para la continuación del proyecto para las siguientes fases. La decisión sobre esta estructura se tomará en mutuo acuerdo sobre la base de los resultados de una evaluación conjunta. El Proyecto figurará inicialmente dentro de la estructura de la Red como un Proyecto especial, dependiendo directamente de la oficina central de la Red, y en coordinación y articulación con la Red en el Cauca.

JUSTIFICACION PARA LA REALIZACION DE UNA FASE DE TRANSICION

Con el compromiso de iniciar acciones de sondeo y evaluación de la situación en el área del proyecto y establecer los primeros acuerdos con los grupos meta, que permitan iniciar acompañar y asesorar los procesos de planificación participativa con las tres administraciones municipales, asesorar algunas iniciativas de la comunidad organizadas en proyectos productivos, realizar análisis organizacional y definición de roles y establecer los primeros compromisos de cooperación interinstitucional; así como adelantar otras actividades como actualización de la Matriz de Planificación y organización inicial del PDRBC, la Red y la GTZ acordaron, mediante un contrato, realizar actividades enmarcadas en una fase denominada Fase de Transición con una duración de 12 meses (enero - Dic. 1998), previa al inicio oficial de la fase de orientación abierta acordada para 1999.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO:

Para establecer la estrategia de actuación del PDRBC desde su fase inicial de Transición (1998) hasta 1999, se tuvo en consideración lo siguiente:

Entre 1993, cuando se diseñó el proyecto, y 1998, obviamente han ocurrido cambios significativos en el contexto en el cual actúa el Proyecto, como por ejemplo la dación de importantes normas legales de Participación, descentralización y Planeación Municipal (PDM y POT), lo cual obligó al PDRBC a integrarse de inmediato a esos procesos y priorizar algunas actividades de tres de los cuatro resultados esperados que se indican en la Matriz de Planificación inicial, como el avance de algunas iniciativas para la producción y comercialización.

El PDRBC es un proyecto largamente esperado y había generado grandes expectativas en la región. Autoridades locales, organizaciones de campesinos e indígenas y la comunidad percibían en el proyecto una organización de cooperación financiera con grandes recursos económicos dirigidos a solucionar de inmediato sus necesidades.

Tradicionalmente, en áreas rurales marginales como la Bota Caucana, donde actúa el PDRBC, los organismos públicos locales- en razón de sus carencias o sus deficiencias- perciben la cooperación nacional e internacional como un apoyo dirigido principalmente a su desarrollo institucional y actúan en tal sentido. Por lo tanto la población rural percibe esta cooperación en beneficio de las instituciones locales y sus funcionarios, sustraídas a sus apremiantes necesidades. Esto podría ser interpretado social y políticamente por la subversión, poniendo en riesgo la actuación de un proyecto de cooperación.

Finalmente, se parte del principio que la estrategia es la manera de alcanzar los objetivos por medio de acciones que racionalicen eficiente y eficazmente el uso de los limitados y cada vez limitados recursos disponibles

.En el contexto antes descrito, se requería que en esta fase inicial de Transición, el PDRBC oriente con más énfasis su actuación a:

Apoyar los procesos de planificación municipal participativa, definiendo los roles y responsabilidades organizacionales e institucionales para ejecutar las tareas del desarrollo(tarea Global).

En esta fase inicial de Transición, mediar entre la población objetivo (campesinos, indígenas) y las instituciones públicas locales. Es decir entender las aspiraciones de los grupos meta y estructurar propuestas de mediación entre esas aspiraciones y los roles de las instituciones públicas.

En este mismo sentido, iniciar y promover acciones de desarrollo económico - productivo, mediante acciones concretas(aumento real del ingreso en grupos de productores) y con base en éstas convocar la presencia de las instituciones y autoridades locales y departamentales, para reforzar estos procesos

VALIDACIÓN DE LA FASE DE TRANSICIÓN DEL PROYECTO DE DESARROLLO RURAL DE LA BOTA CAUCANA - PDRBC

La Red de Solidaridad Social - Red y la Agencia de Cooperación alemana- GTZ acordaron, mediante un contrato, realizar actividades enmarcadas en una fase denominada Fase de Transición con una duración de 12 meses (enero - Diciembre de 1998), previa al inicio oficial de la fase de orientación abierta acordada para 1999.

La realización de esta Fase de Transición ha sido una experiencia válida, porque permitió tener una nueva visión de la situación en el área del Proyecto, realizar la actualización de la Matriz de Planificación, formulada en 1993, así como la organización y posicionamiento inicial del PDRBC.

Durante esta Fase de Transición se establecieron los primeros acuerdos y convenios con los grupos meta, los cuales han permitido identificar, promover y asesorar algunas iniciativas de la comunidad organizada en proyectos municipales y regionales productivos y de comercialización; así como iniciar, acompañar y asesorar los procesos de planificación participativa, realizar análisis organizacional y definición de roles y establecer compromisos de cooperación interinstitucional con las tres administraciones municipales de la Bota Cauca.

Validación de la estrategia y modo de actuación del Proyecto.

El PDRBC se ha dedicado cada vez más a la tarea de encaminar procesos que llevan a un compromiso por parte de las organizaciones - instituciones para que puedan asumir sus tareas en el proceso del Desarrollo Rural en la Bota Cauca.

El apoyo del proyecto se da en la implementación de seminarios participativos, mesas redondas, misiones técnicas y equipamiento mínimo necesario, en apoyo al análisis, experimentación y gestión de proyectos productivos y de comercialización asumidos por las organizaciones de productores, así como asesorías puntuales a las administraciones municipales en las tareas planeación municipal.

Mediante su estrategia de intervención y actuación concreta, el PDRBC ha logrado establecer la confianza y adhesión de las autoridades locales, la comunidad y de los agentes sociales más importantes, los propios campesinos productores, frente a sus objetivos y roles. En la actualidad se tiene a las tres administraciones municipales de la Bota Cauca así como una comunidad organizada comprometidos con los objetivos del Proyecto.

Un aspecto fundamental y destacable es el haber logrado que el personal técnico nos veamos como un equipo unitario- independientemente de nuestro vínculo con GTZ o con la Red de Solidaridad- y, al mismo tiempo, que los grupos meta nos vean como una organización, aunque de carácter temporal, con claridad en nuestros roles de asesor y facilitador y válida en su panorama organizacional, tanto en el ámbito municipal, regional, departamental y nacional.

Considerando la complejidad del entorno del Proyecto Bota Cauca y las expectativas de los grupos meta y demás actores, el Proyecto ha realizado permanentemente reflexiones sobre ¿Qué somos? ¿qué hacemos? ¿cuál es nuestro rol? ¿Cómo nos presentamos ante nuestros grupo meta? ¿Qué esperan ellos de nosotros? ¿Qué esperamos de ellos?. La realización de Talleres en la Bota caucana y en nuestra propia sede, buscando resolver estas interrogantes, han facilitado la intervención del proyecto, en su área de geográfica de actuación concreta. Hoy, las administraciones municipales, grupos metas, entidades públicas departamentales y nacionales nos ven como un aliado importante para iniciar, dinamizar, y hacer seguimiento a los procesos organizativos y de desarrollo, en función de las expectativas y demandas de esos grupos meta.

El Proyecto Bota caucana ha sido largamente esperado y había grandes expectativas en la región. Autoridades locales, organizaciones de campesinos e indígenas y la comunidad percibían inicialmente al Proyecto como una organización de cooperación financiera con

grandes recursos económicos dirigidos a solucionar de inmediato sus necesidades. Era muy difícil para los grupos meta entender que se trataba de un proyecto asesor y facilitador de procesos, es decir de cooperación técnica y no financiera.

Para el equipo del Proyecto esa situación era de esperarse, porque en áreas rurales marginales como la Bota Caucaña tradicionalmente los organismos públicos locales- en razón de sus carencias o sus deficiencias- perciben la cooperación nacional e internacional como un apoyo dirigido principalmente a su desarrollo institucional y actúan en tal sentido. Pero al mismo tiempo, la población rural percibía esta cooperación en beneficio de las instituciones locales y sus funcionarios, sustraídas a sus apremiantes necesidades. Entendíamos que esto podría ser interpretado social y políticamente por la subversión, poniendo en riesgo la actuación de un proyecto de cooperación.

El alto grado de compromiso de los integrantes del equipo(independientemente si eran o no contratados por GTZ o la RSS) , de los consultores, y cooperantes, la clarificación oportuna de nuestros roles y las estrategias y tácticas operativas, han permitido superar dificultades en la ejecución del Proyecto. Sin embargo aún se dieron situaciones que limitan la operatividad del proyecto, tales como la inestabilidad laboral de los integrantes contratados por la contraparte nacional, así como los limitados aportes de ésta para la ejecución del Proyecto durante 1999-2000.

Lo extenso del área de trabajo y problemas de viabilidad, hicieron que el proyecto incurra en altos costos operativos. La poca participación de la contraparte nacional (no tiene una estructura de campo a la cuál deberíamos “asesorar”) y la reducción cada vez mayor de los aportes de GTZ, han limitado la actuación del proyecto y nos ha “obligado” a movilizar a los grupos meta y alcaldías para convertirlas en la práctica en “ contrapartes operativas”, pero hasta el límite que les da sus capacidades.

CAPITULO 3

GERENCIA DE PROYECTOS Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

1-EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL .

Una organización aprende cuando el proceso de aprendizaje logra transformar las estructuras y procesos de la organización, con el fin de responder a cambios y retos del entorno. En la actualidad, la velocidad a la que una organización aprende puede convertirse en la fuente más importante de ventaja competitiva.

La Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. En pocas palabras, el aprendizaje organizativo es la base de una buena Gestión del Conocimiento, y la Gestión del Conocimiento es la base para la generación de Capital Intelectual. Así, el aprendizaje organizacional, la Gestión del Conocimiento y la Capital Intelectual son conceptos relacionados y complementarios.

A través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, podemos llegar al aprendizaje organizativo. Es decir el aprendizaje organizacional se apoya en esa capacidad personal y la excede.

2.GESTION DE PROYECTOS Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Por definición un *proyecto* NO realiza algo. Son las personas y las organizaciones- que actúan en una acción conjunta llamada *Proyecto* -que hacen algo, y que ejecutan actividades. Por ello, desde de su concepción, un Proyecto debería ser considerado como un ente facilitador y movilizador, que no reemplaza a las instancias u organizaciones estatales, privadas o comunitarias sino que las fortalecerá en el ámbito de sus responsabilidades y propósitos. Por ello debe apoyar la articulación y esfuerzo mutuo entre las organizaciones y actores para asumir un papel activo en la construcción de un futuro mejor de su área de intervención. Bajo estos conceptos, el diseño, formulación y evaluación de un proyecto, deben estar insertados en procesos participativos, dinámicos y permanentes, en los que deben estar comprometidos todos actores involucrados, incluyendo a los integrantes del Proyecto. De esta manera se dispersan y disminuyen los riesgos operativos.

Por todo lo expuesto, la realización de algunas consultorias y un taller de planificación durante la etapa de formulación del Proyecto, no son suficientes para lograr un grado importante de involucramiento y apropiación de los actores, aumentando los riesgos de vulnerabilidad operativa del Proyecto, en un medio con altos niveles de conflicto social.

Por su carácter temporal, los proyectos de deben comprender que su misión se limita a contribuir a la formulación e iniciación o concreción de modelos para la solución de problemas sostenibles (“iniciar dinámicas o procesos de desarrollo”). Para esto se requiere de cooperación directa con los grupos meta - apoyando procesos de innovación en donde los haya en marcha y estimularlos donde la situación demanda nuevas soluciones. Esto obliga no sólo a análisis profundos, sino investigación, prueba y experimentación, evaluación y aprendizaje conjuntamente con los grupos meta y otros entes de cooperación local.

A través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, podemos llegar al aprendizaje organizativo. Es decir, el aprendizaje organizacional se apoya en la capacidad personal y la excede. En la actualidad, la velocidad a la que una organización aprende puede convertirse en la fuente más importante de ventaja competitiva. En relación con lo dicho, los proyectos de cooperación son iniciativas organizacionales transitorias. *Son espacios interinstitucionales de aprendizaje organizacional.* Aquí, *aprenden haciendo* las personas y las organizaciones involucradas. Después de un cierto tiempo, esas organizaciones y personas involucradas deberían volver a su rutina- pero mejorada, mediante su aprendizaje-con una nueva calidad y eficacia de desempeño, superior a la situación inicial.

En un Sistema de Aprendizaje de una organización, el nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos. Los datos no tienen un significado intrínseco, deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información.

La información tiene una esencia y un propósito, de manera que, cuando la información es *sistematizada*, utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de la experiencia de una persona u organización, se transforma en Conocimiento. Así, el *Conocimiento* del Proyecto es la suma de la Información implícita y explícita de sus integrantes y de los actores involucrados, del contexto en que esta se ha generado, y de su experiencia organizacional. Cuando se administra ese conocimiento para satisfacer necesidades presentes y futuras, se está realizando lo que se llama *Gestión del Conocimiento*.

Con base en esos conceptos, la sistematización puede ser concebida a partir de la *información* y/o a partir de las *experiencias*. La primera, que es la más usada, hace referencia al ordenamiento y clasificación de datos e informaciones, estructurándolos de manera precisa categorías, relaciones, posibilitando la constitución de bases de datos organizados, etc. La segunda es menos común y más compleja: se trata de ir más allá, mirando las experiencias como procesos históricos, procesos complejos en los que intervienen diferentes actores, que se realizan en un contexto económico-social determinado y en un momento institucional del cual formamos parte.

Sistematizar experiencias, significa entonces entender por qué un proceso se está desarrollando de esa manera, entender e interpretar lo que está aconteciendo, a partir de un ordenamiento y reconstrucción de lo que ha sucedido en dicho proceso. Por lo tanto, en la sistematización de experiencias, partimos de hacer una reconstrucción de lo sucedido y un ordenamiento de los

distintos elementos objetivos y subjetivos que han intervenido en el proceso, para comprenderlo, interpretarlo y así aprender de nuestra propia práctica.⁵

Muchas veces se confunde sistematización con narración, descripción, relato de lo ocurrido. Lo importante es pasar de la reconstrucción de lo sucedido y el ordenamiento de la información, a una interpretación crítica de lo acontecido para poder extraer aprendizajes que tengan una utilidad para el futuro.

En consecuencia, sistematizamos nuestras experiencias para aprender críticamente de ellas y así poder: Mejorar nuestra propia práctica, Compartir nuestros aprendizajes con otras experiencias similares, y para contribuir al enriquecimiento de la teoría. Si la sistematización realiza realmente una interpretación crítica del proceso de la experiencia vivida y extrae aprendizajes, estaremos generando un nuevo conocimiento. Así, la sistematización de experiencias, el aprendizaje organizacional, y la Gestión del Conocimiento son conceptos relacionados y complementarios.

3. FUNDAMENTO METODOLÓGICO PARA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DEL PROYECTO.

En una visión ex ante, las acciones de un Proyecto son organizadas en términos de líneas de acción o componentes. En esta publicación se busca una visión ex post de lo ocurrido, es decir, una relectura crítica sistematizada de las acciones que ya sucedieron. Por lo tanto, utilizaremos el concepto de procesos de aprendizaje.⁶

Fundamentalmente se trata de responder a la pregunta: las acciones ocurrieron, los logros, productos y las experiencias esta allí, pero ¿Qué aprendimos?. Para dar respuesta a esa pregunta hemos escogido dos técnicas:

La primera técnica es la sistematización de las experiencias, para reconstruir, comprender, interpretar y transformar las mejores prácticas realizadas por el Proyecto, en conocimientos explícitos. Para ello hemos considerado cuatro ejes o categorías básicas de la sistematización, a saber: La segunda técnica es la descripción de algunos productos de los muchos procesos de aprendizaje que ocurrieron en forma entrelazada y simultáneamente en el proyecto. Un Producto es delineado tomando como base la información y conocimientos de diversas personas. La ventaja es que el lector se concentra en el entendimiento de informaciones compactas sobre un producto que llevo tres años para construirlo. Los productos son escogidos por su relevancia en la estructuración en las acciones del proyecto y su potencial comparativo y aportes a otros proyectos semejantes.

La descripción de un producto reúne información estratégica y metodológica de experiencias locales, específicas sobre el proceso. Por eso en la gestión del conocimiento la simplicidad y claridad son importantes. Los productos se han podido ilustrar en forma corta y concreta.

⁵ DILEMAS Y DESAFIOS DE LA SISTEMATIZACION DE EXPERIENCIAS. Oscar Jara H.-CEP Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. Costa Rica.2001.

⁶KARL HERWEG & KURT STEINER. Monitoreo y Valoración del impacto. Instrumentos a usar en proyectos de desarrollo rural con un enfoque en el manejo sostenible de la tierra.GTZ. 2002

LEME M. & MOOACIR DE MIRANDA, Jr.Gestao estratégica do conhecimento. Integrando Aprendizagem,conhecimento e competencias. Ed Atlas-USP. Brasil 2001

Sistematizar experiencias, significa entender e interpretar lo que sucedió, a partir de un ordenamiento y reconstrucción de los hechos. Se trata, por lo tanto, de un análisis sistemático de la configuración de los procesos socio económicos y ecológicos y los cambios que estos generan en el entorno. Por lo tanto, es imprescindible para que el Proyecto sea entendido, en el contexto social, económico, y político específico, en el cual estuvo inmerso durante su periodo de intervención, porque las posibilidades de sus acciones, logros iniciales y aprendizajes, estuvieron influenciados por este.

En relación con lo dicho, los proyectos de cooperación son iniciativas organizacionales transitorias. *Son espacios interinstitucionales de aprendizaje organizacional.* Aquí, *aprenden haciendo* las personas y las organizaciones involucradas. Después de un cierto tiempo, esas organizaciones y personas involucradas deberían volver a su rutina- pero mejorada, mediante su aprendizaje-con una nueva calidad y eficacia de desempeño, superior a la situación inicial.

Por su carácter temporal, los proyectos de cooperación deben comprender que su misión se limita a contribuir a la formulación e iniciación o concreción de modelos para la solución de problemas sostenibles (“iniciar dinámicas o procesos de desarrollo”). Para esto se requiere de cooperación directa con los grupos meta - apoyando procesos de innovación en donde los haya en marcha y estimularlos donde la situación demanda nuevas soluciones. Esto obliga no sólo a análisis profundos, sino investigación, prueba y experimentación, evaluación y aprendizaje conjuntamente con los grupos meta y otros entes de cooperación local.

CAPITULO 4 TERMINACIÓN DEL PROYECTO

Dentro del ciclo de la Gerencia del Proyecto, su culminación constituye una fase crucial ya que es aquí cuando su resultado se concreta se verifican sus cualidades, el grado que satisface las necesidades y expectativas de los clientes y se traslada a la organización que se encargara de de su operación o administración.

Para la conclusión exitosa del Proyecto la meta principal del Gerente del Proyecto debe ser que el cliente esté de acuerdo en que los parámetros de calidad y los criterios de desempeño han sido alcanzados. Puede ser un proyecto se haya realizado dentro de los parámetros de calidad, costo y tiempo, y aún así no cumplir debidamente con las necesidades o expectativas del cliente o de lo beneficiarios. Para evitar eso debe validarse con el cliente o de los beneficiarios y concertarse explícitamente desde el inicio del Proyecto su parámetro de su calidad y criterios desempeño.

Así mismo, la Gestión del Conocimiento requiere de una gerencia de conocimientos cuya principal meta sea gestionar conocimiento organizacional. Si bien la organización entera debe ser involucrada en el proceso sinérgico de la Gestión del Conocimiento, la generación de políticas, estrategias y tácticas es función de la Gerencia del Proyecto. De esta manera, las competencias claves del responsable del Gerente del Proyecto son: 1. Dirigir activamente el proyecto (liderazgo e integridad total); capacidad de tomar decisiones. 2. Tener habilidades políticas y de negociación : Influenciar y motivar a personas de diferentes orígenes (dentro y fuera de la organización) y que muchas veces son altos directivos de la organización y , 3. Cualidades, donde el principal peso recae en aspectos humanos y su dominio del tema del Proyecto.

Como ya indicamos, los proyectos de cooperación son iniciativas organizacionales transitorias. *Son espacios interinstitucionales de aprendizaje organizacional.* Aquí, *aprenden haciendo* las personas y las organizaciones involucradas. Después de un cierto tiempo, esas organizaciones y personas involucradas deberían volver a su rutina- pero mejorada, mediante su aprendizaje-con una nueva calidad y eficacia de desempeño, superior a la situación inicial.

Por su carácter temporal, los proyectos de cooperación deben comprender que su misión se limita a contribuir a la formulación e iniciación o concreción de modelos para la solución de problemas sostenibles (“iniciar dinámicas o procesos de desarrollo”). Esto obliga no sólo a análisis profundos, sino investigación, prueba y experimentación, evaluación y aprendizaje conjuntamente con los grupos meta y otros entes de cooperación local. Por lo tanto, la tarea como Gerente de Proyecto no termina cuando éste ha sido terminado y entregado al cliente o usuario final. El Proyecto debe ser transferido a quien en adelante lo va administrar de manera rutinaria, y es conveniente cerciorarse de que dentro del presupuesto de inversión del Proyecto existen los recursos humanos, financieros, Técnicos y logísticos y condiciones necesarias para mantenerlo adecuadamente, por ejemplo: mejorar la capacidad gerencial, tranferir tecnología, transferir nuevas habilidades técnicas, construir ciertas facilidades físicas y dotar de equipos.⁷

⁷ ZIMMERMANN A. Gestión de Proyectos y Desarrollo Organizacional KEX-CDC –DSE Berlín, Alemania 1996.

CONTRIBUCION DEL PROYECTO A POLÍTICAS PÚBLICAS

La definición de políticas públicas debe ser hecha en proyectos especiales que dejan lecciones aprendidas para implementar nuevas políticas públicas. Al concluir un Proyecto, las personas e instituciones comprometidos en su implementación y en la sistematización de sus experiencias y resultados deberían participar activamente de los procesos decisorios sobre las políticas públicas locales⁸ y regionales. Así se garantiza que el estado actual de conocimientos obtenidos, con fondos destinados para ese proyecto público, se reviertan en decisiones de calidad. Al final Desarrollo sostenible, depende de la calidad de las decisiones que tomen las entidades actoras del desarrollo.

Todo proceso de desarrollo, por su naturaleza esencialmente dinámica, se manifiesta como una corriente continua de decisiones de inversión, la mayoría de las cuales se concretan mediante proyectos. Los proyectos deben formar parte de los planes, constituyendo el proceso deliberado mediante el cual se impulsan y racionalizan los esfuerzos del desarrollo. En este sentido, se entiende entonces como proyecto a toda unidad de actividad que permita materializar un plan de desarrollo. Los dos grandes carriles sobre los cuales se canaliza la materialización de un plan de desarrollo son, por una parte dichas decisiones de inversión o proyectos, y el volumen y la estructura de la inversión, y por la otra las medidas de política económica y social (monetarias, fiscales, de precios, de salarios, etc.).

Al elaborarse un plan, bien sea de desarrollo o de inversiones, debe tomarse en cuenta que un alto porcentaje de la capacidad de inversión, sobre todo del sector público, se encuentra comprometida por proyectos en ejecución (proyectos "de arrastre"), que muy rara vez es posible reemplazar por otros proyectos, aunque éstos parezcan más consistentes con los lineamientos del plan. También, el periodo de maduración de proyectos de cierta magnitud -y esto se aplica en particular a los considerados estratégicos- suele ser largo, no sólo por las características intrínsecas de dichos proyectos y del grado de información existente, sino también por los cambios que supone para las actividades de los organismos responsables de sus ejecuciones.

La tarea de preparar proyectos no debería quedar confinada a "Proyectistas" que inician su labor después de terminados los trabajos macroeconómicos de diagnóstico, las proyecciones generales y las pruebas de coherencia. En vez de esta concepción de tipo "consecutivo", los primeros estudios de diagnóstico y proyecciones deben permitir identificar posibles proyectos, cuyo estudio proporcionará valiosas informaciones de carácter muy concreto que ayudarán a su vez a mejorar las proyecciones y afinar el diagnóstico. Esto es especialmente válido en la identificación, preparación y ejecución de los proyectos considerados estratégicos.

⁸ De acuerdo con el Artículo 23°. De la Ley Ambiental peruana, le Corresponde a los gobiernos locales, en el marco de sus funciones y atribuciones, promover, formular y ejecutar planes de ordenamiento urbano y rural, en concordancia con la Política Nacional Ambiental

CASO 2.- DISEÑO Y GESTIÓN DEL PROYECTO REFORESTACIÓN PARTICIPATIVA DE LA CABECERA DE CUENCA DEL RÍO MONZÓN PARA LA RECUPERACIÓN DEL POTENCIAL PRODUCTIVO DE SUELOS.

El Proyecto "Reforestación participativa de la cabecera de cuenca del río Monzón para la recuperación del potencial productivo de suelos, fue diseñado teniendo en cuenta algunas experiencias puntuales de pequeño Proyecto de Instalación de un Vivero Agroforestal Comunal en el Valle del Río Monzón – Huanuco, ejecutado bajo acuerdo entre CONTRADROGAS y el Programa de Desarrollo Alternativo UNOPS – PNUFID de las Naciones Unidas., en 1999, así como el diagnóstico y los resultados de un taller, con participación de los agricultores y cultivadores de coca y de las instituciones locales del Ministerio de Agricultura el PRONAMACHCS, INRENA y el Gobierno Regional. La ejecución del proyecto se inició en octubre del 2002, y ha concluido sus actividades en Marzo del año 2006.

Como sabemos, el Ciclo de Gestión de un Proyecto incluye la Identificación (análisis de la situación) - Planificación (diseño del Proyecto) /Replanificación- Ejecución - Evaluación- Finalización y entrega. Tomando este concepto al pie de la letra, estaríamos aceptando sin ambages que, al concluir el Proyecto, sólo nos queda realizar la entrega del informe final y completar los trámites de cierre.

Pero, proceder así, en forma mecánica y reduccionista, implicaría negar algo fundamental: Los procesos relacionados con el uso de recursos naturales, en los que estuvo involucrado el Proyecto, tienen una característica común: *son procesos socio-técnicos*, en los que la creación de riqueza económica y el empleo de técnicas, van unidos a relaciones y procesos de aprendizaje a nivel individual, social y organizacional. Esto significa que la gestión de un proyecto hay que asumirlo también como un proceso socio-técnico y no con el concepto tradicional y rígido de Gestión del Ciclo del Proyecto. Luego de tres años de actividades en el Valle del Monzón, hemos aprendido que con un Proyecto (organización temporal) ponemos en marcha procesos técnicos, sociales y organizacionales en los que intervenimos como actores, pero también intervienen personas (grupos metas) que al final deciden qué cambios se producirán cuándo y cómo, con base en lo aprendido, durante el ciclo de vida del Proyecto.

Por ello en el diseño de nuevos proyectos similares, debemos considerar, con más cuidado, esos procesos de aprendizaje y de cambio, sistémicamente hablando, y obtener saldos pedagógicos, a fin de que los involucrados en el Proyecto, fundamentalmente los campesinos, y autoridades locales, inicien nuevos proyectos o acciones, tomando como base lo aprendido. Es decir, no se trata de enfatizar solamente los efectos o impactos del Proyecto, sino fundamentalmente realizar nuevas prácticas de acuerdo a lo aprendido. Más aún, tratándose de un proyecto Piloto.⁽⁹⁾

Al diseñar un proyecto no podemos soslayar que en un sistema de cooperación Interorganizacional en el que se verá involucrado, son múltiples las personas y organizaciones que intervienen y aprenden. Bajo de este enfoque, diseñar, ejecutar, evaluar, y conducir un proyecto significa negociar acerca del rumbo que se quiera seguir en función de las aspiraciones de los grupos metas o la población objetivo. Hemos aprendido que los nuevos proyectos no pueden ser diseñados y conducidos unilateralmente o desde un punto fijo.⁽¹⁰⁾

⁹ Para DEVIDA, el MEF y la ONUDD, el Proyecto "Reforestación participativa de la cabecera de cuenca del río Monzón para la recuperación del potencial productivo de suelos", es pionero en el tema forestal y de los recursos naturales y medio ambiente. Es considerado como un Proyecto Piloto y ha servido de modelo para la generación de mas proyectos bajo el financiamiento de a la Unidad Especial PL – 480 del MEF

¹⁰ ZIMMERMANN A. & ENGLER, M. Seguimiento de procesos. Una ayuda para personal de proyectos GTZ. Alemania 1996.

Por todo lo expuesto, la realización de algunas consultorias y un taller de planificación durante la etapa de formulación del Proyecto, no son suficientes para lograr un grado importante de involucramiento y apropiación de los actores, aumentando los riesgos de vulnerabilidad operativa del Proyecto, en un medio con altos niveles de conflicto social. Además, hemos aprendido que, en la formulación de proyectos ambientales complejos, como es el caso de la reforestación de una cuenca cocalera, caracterizado por un alto grado de conflicto social y ambiental, se requiere de una *Fase Previa* a la ejecución propiamente dicha del proyecto, que permita, en el lapso de por lo menos un año, la *sensibilización* de los actores y la *Orientación estratégica* de ejecución práctica del Proyecto. Durante esta *Fase Previa* el objetivo debería ser “comprobar la factibilidad de las estrategias de solución formuladas”. Para el logro de este objetivo, los Resultados esperados podrían haber sido, para nuestro caso: 1. “Las organizaciones relevantes como las alcaldías, entidades locales del Ministerio de Agricultura el PRONAMACHCS, INRENA, el Gobierno Regional, del Sector Educación, universidades y organizaciones campesinas se han involucrado y definido sus roles y competencias, para la ejecución del proyecto. 2. “Se acordarán Espacios y los mecanismos de participación y concertación de esas organizaciones relevantes para el desarrollo sostenible del Valle”. 3. “Existirá una estrategia de implementación validada de las medidas en el campo económico que incluyen la Implementación de sistemas de empleo temporal, de manejo forestal y agroforestales orientados a restituir la cubierta arbórea y promover la producción de cultivos y crianzas para el autoconsumo y la generación de ingresos”, y, 4. “Existirá una estrategia de implementación validada de acciones prioritarias en el campo ecológico, incluyendo el ordenamiento y gestión territorial y la educación ambiental”.¹¹

Con base en sus aprendizajes y testimonios de los técnicos del Proyecto, ha sido posible extraer algunas consideraciones operativas de asistencia técnica, que se deberían tener en cuenta en la ejecución de nuevos proyectos en áreas de conflicto:

- Perfil profesional requerido: Contar con un equipo técnico de campo, integrado por profesionales de reconocida trayectoria, identificados con su entorno. En lo posible que vivan en la región.
- Ganar la confianza de los agricultores: mediante la convivencia permanente de los técnicos en su zona de trabajo. De esta manera se facilita los trabajos de asistencia técnica y de capacitación. Cumplimiento cabal de los compromisos asumidos con los agricultores, y convertirlo en un aliado más del Proyecto.¹²
- Experiencia de los técnicos: trabajando en las diferentes zonas cocaleras del país, capaces de manejar adecuadamente situaciones de conflicto.

¹¹ El financiamiento de proyectos de reforestación con fondos MEF de la Unidad Especial PL - 480 siguiendo la estructura del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), regulado mediante la Guía Metodología para la Formulación y Evaluación de Proyectos Forestales y el Plan Nacional de Reforestación, tiene importantes limitaciones que en el futuro deberían ser superadas. Por ejemplo no se puede incorporar actividades productivas que necesariamente deberían acompañar a un programa de reforestación, debido a que el Estado solo puede financiar la reforestación para protección y manejo de cuencas y no acepta hacer plantaciones con fines comerciales ni industriales. Esto quiere decir que actividades como planes de manejo y aprovechamiento forestal pueden ser descartadas. Bajo estas condiciones un proyecto nace débil e insostenible, en caso no hubiere el involucramiento efectivo de otros actores del desarrollo del Monzón.

¹² En el valle del Monzón existe un alto grado de desconfianza por parte de los agricultores y cocaleros, ante la presencia de proyectos de desarrollo alternativo.

- Cada proceso está hecho a la medida: Aceptando nuestra condición de “externos”, los técnicos debemos integrarnos en el sistema ajeno (grupos de autoayuda, familias, etc.). Hay que aceptar que las personas tienden a mostrar una actitud reservada o escéptica frente a proposiciones (comportamiento, identidad). Independientemente de nuestra presencia (como asesor técnico externo), en la localidad existen procesos conducidos (bien ó no) por los actores (familias, grupos, organizaciones).
- Siempre existen familias o grupos que han iniciado interesantes proyectos, el asesor (técnico) se deberá involucrar en estos para evaluarlos y potenciarlos / socializarlos.
- Practicar la Auto reflexión Tener claro que empezamos allí donde ya hay algo en marcha Utilicemos vínculos y lugares de comunicación sobre el proceso .Aprovechemos cooperación entre actores para practicar la auto reflexión.
- Aprender intercambiando experiencias: Organizamos encuentros directos con otros actores, presentando experiencias prácticas para despertar interés de los grupos y organizaciones. Dejar que los grupos desarrollen sus propias propuestas de lo que sería útil y conveniente en cada caso.
- Flexibilidad en enfatizar las actividades en zonas de menor riesgo, en momentos de falta de seguridad y el recrudecimiento de la violencia.
- Trabajar con perfil bajo, en forma personalizada con cada uno de los agricultores a quienes se le brinda la Asistencia Técnica, demostrando que los resultados son de ellos.
- Comprometer el apoyo de personas notables del lugar para presentarse como aliados del Proyecto.
- La formación de agricultores líderes(promotores), para continuar con actividades en situaciones de riesgo.
- Participar constantemente en las actividades sociales, deportivas y académicas que se llevan a cabo en el área de trabajo.
- Involucrar a otros técnicos de entidades de desarrollo, con presencia local, a fin de que los organismos públicos de cooperación desarrollo, asuman un rol cada vez más activo con las instituciones representativas de los campesinos organizados.
- Involucrar progresivamente a las instituciones regionales, nacionales e internacionales, a partir de una demanda de las organizaciones campesinas y ayudarles a conseguir el apoyo técnico y financiero de las demás agencias de cooperación sobre la base de una plataforma coherente de acciones de desarrollo para la zona.

Sin embargo, si no se practica una estrategia integral del proyecto, teniendo en cuenta lo indicado, relacionado al diseño y dirección del Proyecto, la práctica de estas consideraciones operativas son insuficientes o quedan limitadas en su propia dimensión, porque los proyectos son coproducciones de consorcios institucionales temporales, donde los grupos y organizaciones involucrados acuerdan modificar por un tiempo determinado un estado que consideran insatisfactorio.

BIBLIOGRAFIA :

1. AMPUERO L. El planeamiento estratégico en las empresas y las organizaciones de la sociedad global. IICA. 2003.
2. BOLIVAR G. Estrategas organizacionales. UNAD. Colombia 2002.
3. CASAROTT, N. Gerencia de projetos-Engenharia simultanea. ATLAS. Sao Paulo .1999.
4. FRENCH L. Desarrollo organizacional. Prentice . Mayo.1995.
5. GESTIÓN DE PROYECTOS. Técnicas y Herramientas. DSE. Berlín. 1997.
6. HERNANDEZ, Tito. Aprendizaje organizacional y Gestión del conocimiento, para el desarrollo alternativo. ONUDD. Lima,2004.
7. JARA O.. Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias. .-CEP Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. Costa Rica.2001.
8. KARL HERWEG & KURT STEINER. Monitoreo y Valoración del impacto. Instrumentos a usar en proyectos de desarrollo rural con un enfoque en el manejo sostenible de la tierra. GTZ. 2002
9. LEME M. & MOOACIR DE MIRANDA, Jr. Gestao estratégica do conhecimento. Integrando Aprendizagem, conhecimento e competencias. Ed Atlas-USP. Brasil 2001
10. LOPEZ G. Sociología de las organizaciones. UNAD. Colombia.2002.
11. VALLE S. Mudanza Organizacional. Teoría y Gestao. RJ Brasil.2003.
12. ZIMMERMANN A. Gestión de Proyectos y Desarrollo Organizacional KEX-CDC –DSE Berlín, Alemania 1996.
13. ZIMMERMANN A. & ENGLER, M. Seguimiento de procesos. Una ayuda para personal de proyectos. GTZ. Alemania 1996.