

# Capacitación para la Organización y Participación Comunitaria



8

FORMULACIÓN Y  
GESTIÓN DE PROYECTOS  
COMUNITARIOS

# CAPACITACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

## BLOQUE MODULAR Planeación y Gestión del Desarrollo



## FORMULACIÓN Y GESTION DE PROYECTOS COMUNITARIOS



FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS COMUNITARIOS by [Sistema Biblioteca SENA](#) is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported License](#). Creado a partir de la obra en <http://biblioteca.sena.edu.co/>

**LA EDICIÓN DE ESTAS CARTILLAS SE REALIZO  
DURANTE LAS SIGUIENTES GESTIONES:**

<b>Dra. MARIA TERESA FORERO DE SAUDE</b>	Ministra de Trabajo y Seguridad Social
<b>Dra. CLARA ELSA CILLALBA DE SANDOVAL</b>	Directora General del SENA
<b>Dra. LUCIA TARAZONA DE NIÑO</b>	Subdirectora Agropecuaria y de Política Social
<b>Dr. JAIRO LUIS CHAVES NAVIA</b>	Jefe División PPPU

**EN LA ASESORIA SOBRE CONTENIDOS ACTUO  
LA COMISIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO  
NACIONAL DEL SENA, INTEGRADA POR:**

<b>Dr. PORTOLATINO DIAZ MURILLO</b>	Delegado Ministerio de Educación
<b>Dr. JUAN CARLOS RAMIREZ J</b>	Delegado Dpto. Nat. de Planeación
<b>Dr. JUANALFREDO PINTO S</b>	Representante ACOPI
<b>Dr. FERNANDO BERNAL ESCOBAR</b>	Representante ANDI
<b>Dr. SABAS PRETELT DE LA VEGA</b>	Representante FENALCO
<b>Dr. ROSELINO ALBARRACIN O</b>	Representante Campesino
<b>Dr. DARIO BUSTAMANTE R</b>	Representante SAC
<b>Sr. ORLANDO OBREGON SABOGAL</b>	Representante Trabajadores
<b>Sr. JUSTINIANO ESPINOSA</b>	Suplente Conferencia Episcopal

**Contenido:** Lucy Riveros de Concha  
Profesional Asesora-División PPPU  
Jairo Luis Chaves Navia  
Jefe División PPPU

**Diseño y Diagramación:** Mariana Ramírez Silva  
**Ilustraciones:** Elías Taffur Miranda  
**1a. Reimpresión:** Agosto de 1990  
**Impresión:** Sección de Publicaciones

# De qué se trata?

En la cartilla anterior se dijo que la formulación de un proyecto constaba de dos partes: una, la **elaboración del perfil** del proyecto que fué el tema central de esa cartilla; y otra, el **estudio de factibilidad o formulación** del proyecto.

La **factibilidad** abarca entre otros, los estudios técnicos, económicos, financieros y administrativos, los cuales requieren un tratamiento muy especial en los proyectos que por su complejidad, dimensión y costos así lo exigen.

El propósito de la primera parte de esta cartilla es mostrar en que consiste la formulación de un proyecto y cómo se realiza.



En la segunda parte, veremos cómo la comunidad puede gestionar sus propios proyectos de desarrollo.

# TEMAS

1. Formulación de un proyecto 5
2. Gestión de proyectos comunitarios 21

# Formulación del proyecto

Hay proyectos que por su dimensión y costos requieren de estudios especiales para definir la posibilidad que tienen de realizarse. Este es el llamado estudio de factibilidad de un proyecto.

Para determinar la factibilidad se deben analizar los siguientes aspectos:

- **Técnicos**
- **Económicos**
- **Financieros**
- **Administrativos**



# 1. El estudio técnico:

El propósito y método del estudio técnico depende de los objetivos y características del proyecto.

Cuando se trata de la construcción y funcionamiento de una obra de infraestructura comunitaria, como un acueducto, un alcantarillado, una escuela, se requiere de la participación de personas especializadas en la materia.

Las instituciones del Estado tienen oficinas, que en estos casos realizan los estudios técnicos.



Sin embargo, es importante que la comunidad participe en el diseño de la obra, brindando la información sobre las condiciones ambientales y sociales que determinan la factibilidad técnica del proyecto.

En este sentido, la **participación** de la comunidad es muy importante porque:

- Así, la comunidad siente como propia la obra construida por el Estado y la motiva a utilizar bien el servicio y a colaborar en su mantenimiento.



La comunidad conoce, relativamente bien, sus propias condiciones ecológicas y sociales, por eso darle a conocer el propósito del proyecto, el diseño y las condiciones del mismo, para obtener de ella información y colaboración, garantiza no solo la calidad técnica del proyecto sino su funcionamiento eficaz en el futuro.



Cuando el proyecto es de carácter productivo la factibilidad técnica estudia las diversas alternativas tecnológicas disponibles para seleccionar la más apropiada, según las condiciones del mercado, los recursos disponibles y su beneficio económico y social.



Para seleccionar la mejor alternativa técnica se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Menor inversión por puesto de trabajo.
- Mayor eficiencia, es decir, mejores resultados con los mismos recursos económicos.

## 2. El estudio económico

Este tiene como objeto conocer los **costos** del proyecto, tanto los relacionados con la construcción de la obra o el montaje de la empresa como los de su funcionamiento futuro.

Cuando el objetivo del proyecto es producir un bien o prestar un servicio, es necesario hacer un análisis más cuidadoso de la **oferta** y la **demanda** que cuando se trata de un servicio público básico.

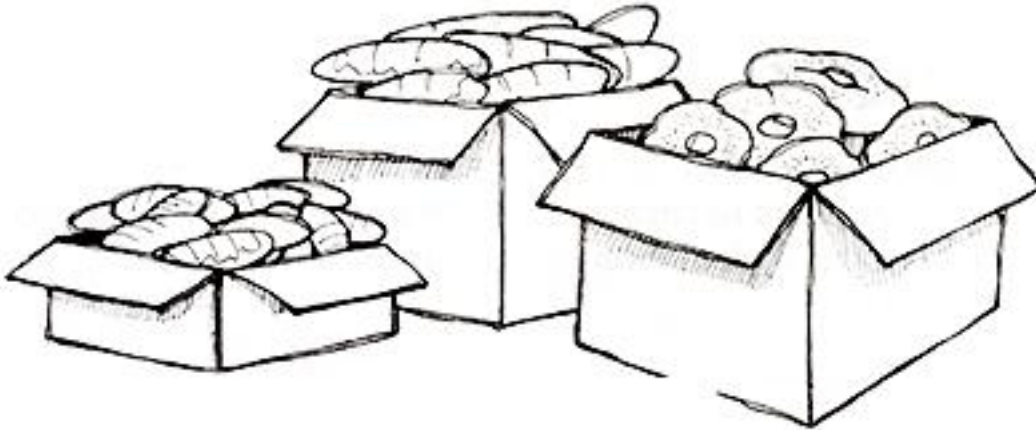
Para realizar este análisis de la oferta y la demanda el grupo de la comunidad que va a ejecutar el proyecto debe obtener información sobre:

- El producto que se va a vender y sus características.



- Los precios de venta

- Cantidad de venta según el movimiento del producto en el mercado.



- Distribución y comercialización.



- Clientes específicos y potenciales.

## Además se definen:

- Las condiciones de pago para las compras y las ventas.



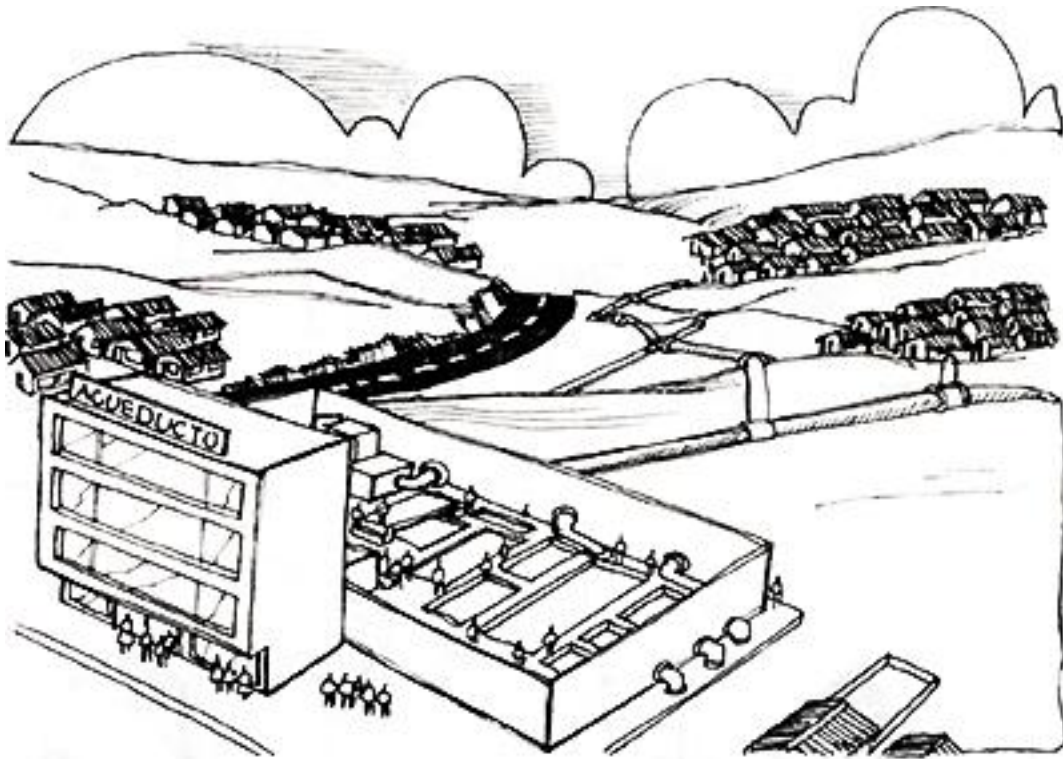
- Los costos de producción y distribución del producto o de prestación del servicio.



Si el proyecto es de servicios básicos, el estudio de la **demanda** se refiere al análisis de la **cobertura del proyecto**: esto es, la proporción de la población necesitada que se beneficiará del servicio.

**Ejemplo:** El municipio de San Luis va a construir un acueducto que beneficiará a 20.000 habitantes de los 40.000 que tiene actualmente.

El proyecto tendrá una cobertura del 50%.



**En ambos casos, el estudio de la oferta y la demanda permite precisar las metas del proyecto.**

El estudio económico debe incluir además el análisis de los costos de funcionamiento, es decir una explicación detallada de:

- La forma como entrará el dinero que se necesita **(ingresos)**.



- La manera como se invertirá o se gastará y en que cosas **(egresos)**.



- Las ganancias en el caso de una empresa comunitaria.



### 3. El estudio financiero

Aunque este estudio también tiene que ver con el dinero, como el estudio económico, la diferencia es que este analiza de **dónde** se va a sacar el dinero que se necesita para la construcción de la obra y su funcionamiento futuro.



Es necesario saber por ejemplo:

1. Con qué recursos económicos cuenta la comunidad y cuántos le hacen falta.
2. Del dinero faltante, cuánto se puede obtener por préstamos:
  - Quién lo otorgará
  - A qué interés Su forma de pago
  - Las garantías, La capacidad de endeudamiento de la comunidad o de la organización responsable de la ejecución del proyecto.

## 4. El estudio administrativo

En esta parte del análisis, la comunidad especifica la forma particular como debe **organizarse** para poder desarrollar y ejecutar el proyecto. Para ello debe definir:

- Cantidad y calificación de las personas que van a intervenir en **la dirección, la administración de los servicios y la ejecución del proyecto.**



- Entidades oficiales o privadas, o las organizaciones que puedan intervenir en el proceso.
- La asesoría y la asistencia técnica de personas o entidades especializadas.
- Las licencias y permisos.
- La metodología, es decir, la forma o el camino para lograr el objetivo, los pasos a seguir, cómo coordinar las acciones, etc.
- La forma de control y evaluación permanente de la ejecución del proyecto.



Además para alcanzar los objetivos se hace la **programación de actividades** para lo cual se fijan **tareas y responsabilidades** de acuerdo con un tiempo previsto para su ejecución.

Con este fin se elabora un **cronograma**, el cual consiste en un cuadro donde se anotan cada una de las personas que participan en el proyecto, la actividad que van a ejecutar y el tiempo que tienen para realizarla.

**Veamos un ejemplo:**

<b>PROYECTO: ACUEDUCTO DE SAN LUIS</b>			
<b>CRONOGRAMA BIMESTRAL</b>			
<b>TIEMPO</b> <b>aCTIVIDAD</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1. Costeo de materiales</b>			<b>Arturo Valle</b> <b>Isidro Gómez</b>
<b>2. Contactos con entidades</b>			<b>Clara Suárez</b> <b>José Prieto</b>
<b>3. Permiso secretaría de obras Públicas</b>			<b>Manuel Salas</b> <b>Silvia Rojas</b>

Esta es la mejor forma de:

- Organizar y coordinar un trabajo
- Controlar si se ejecuta o no
- Controlar el tiempo y hacer ajustes si se necesitan

Después que se ha hecho con el estudio de, factibilidad un riguroso análisis de cada uno de los aspectos mencionados, elaboramos un documento resumen que tenga las siguientes partes:

**a. Presentación:**

En ella se hace un resumen del proyecto explicando en forma breve, cómo se llama el proyecto, en qué consiste, dónde se localiza, su cobertura, sus costos y los responsables de su ejecución y administración.



**b. Objetivo:**

Aquí se define aquello que se quiere alcanzar con el proyecto

### c. Justificación

Expone los problemas que motivaron el proyecto y los beneficios que obtendrá la comunidad con la ejecución del mismo.



### d. Estudio técnico:

Consta de una síntesis de los requisitos de orden técnico que es necesario cumplir, en cuanto a recursos, clase, cantidad y proceso productivo del bien o servicio seleccionados.

### e. Estudio económico y financiero:

Es una síntesis de los costos y la forma como se va a financiar el proyecto.

#### 1. Estrategias:

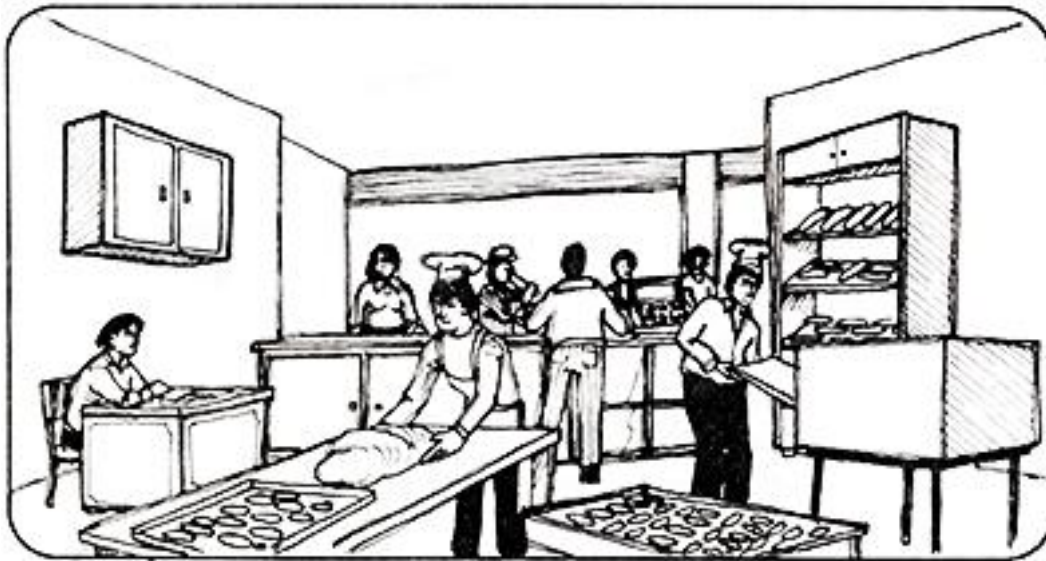
Aquí se explica en forma resumida, cómo, dónde y con quién se van a lograr los objetivos.

### **g. Programación y control:**

Se presenta el cronograma y las formas de control establecidas para el seguimiento de las acciones.

### **h. Administración del proyecto:**

Descripción breve de la forma como se van a combinar los distintos recursos a través de la gestión colectiva. Se incluye aquí la distribución de funciones y responsabilidades, los medios y métodos de comunicación y los procedimientos para toma de decisiones.



### **i. Evaluación:**

Se explican los procedimientos e instrumentos que se van a emplear para recoger y analizar la información que permita medir los avances periódicos del proyecto y hacer oportunamente los ajustes necesarios a la planeación y programación.

# Actividad en grupo

1. En qué consiste el estudio de factibilidad de un proyecto?
2. Para qué sirve el estudio administrativo de un proyecto?
- 3.Cuál es la utilidad de hacer el análisis financiero?
4. Creen ustedes que se puede medir en alguna forma el ingreso o beneficio de un proyecto de tipo social? Cómo?
5. El grupo debe elaborar un cuadro síntesis de los pasos para formular un proyecto.
6. Establezcan diferencias entre la formulación del perfil y la formulación definitiva de un proyecto.

# Gestión de proyectos Comunitarios

Se entiende por gestión de proyectos la acción permanente de motivar, integrar y coordinar personas; y acopiar, distribuir y utilizar recursos, para que mediante el trabajo organizado, se produzcan los resultados previamente programados, que buscan satisfacer las necesidades de la comunidad.



Cuando es la misma comunidad quien investiga y analiza su realidad, propone soluciones a sus necesidades; planea, ejecuta, controla y evalúa sus proyectos, decimos que la comunidad está auto gestionando su desarrollo.

El proceso de autogestión comunitaria se realiza durante las tres etapas del proyecto. Estas son:

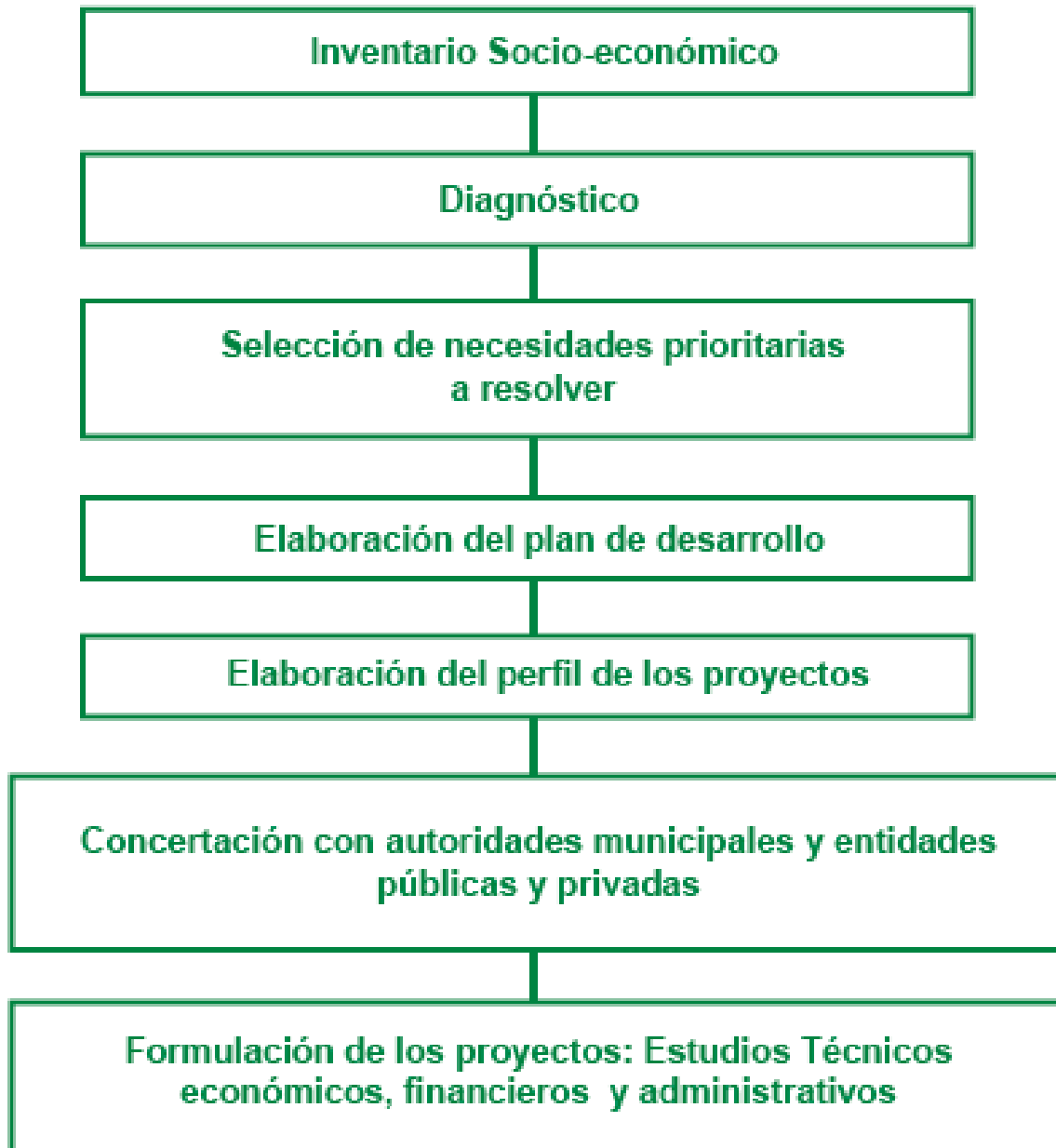
1. Planeación
2. Ejecución
3. Evaluación

## 1. La planeación

La planeación comprende todas las actividades conducentes a la elaboración por parte de la comunidad, de su plan de desarrollo, desde la investigación y diagnóstico inicial, con base en el inventario de necesidades y recursos, hasta la formulación de los proyectos específicos, para las áreas que la comunidad haya seleccionado como prioritarias.



Todas las actividades que hemos estudiado hasta aquí forman parte de la etapa de planeación. Recordemos brevemente, cuáles son:



Si ya hemos ejecutado estas actividades entonces estamos listos para realizar la segunda etapa de la gestión de proyectos.



## 2. Ejecución

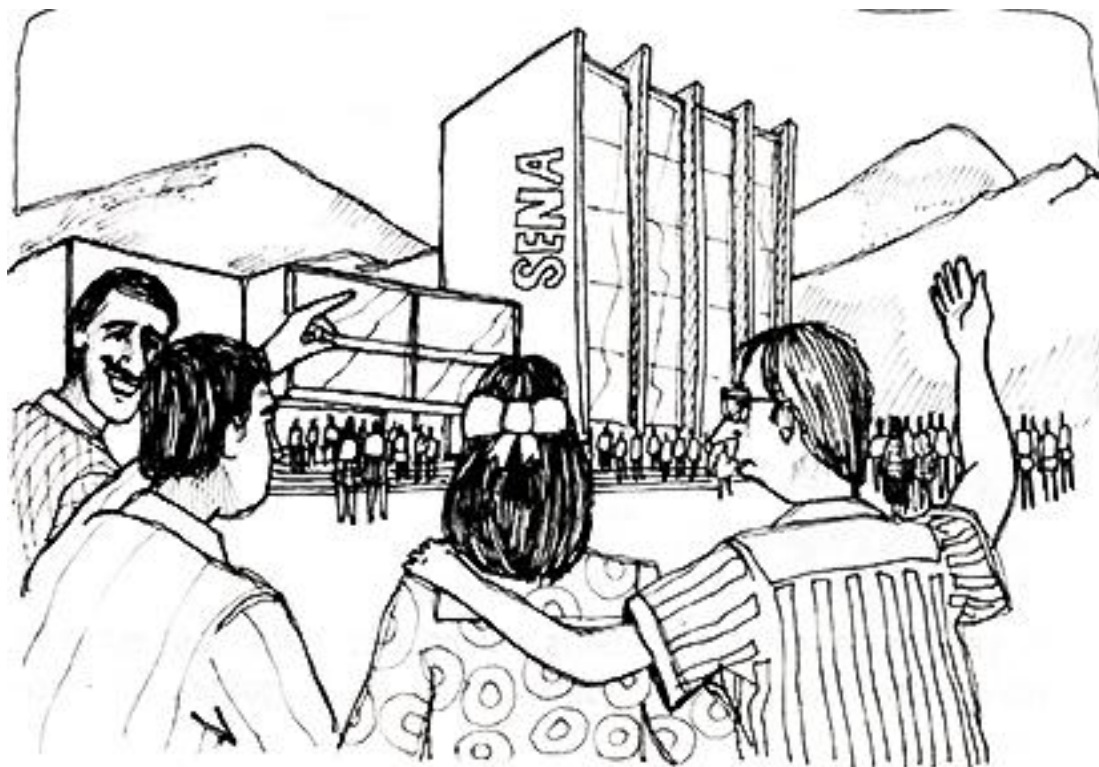
En la ejecución del proyecto se pueden diferenciar dos momentos:

- A. El alistamiento
- B. La operación

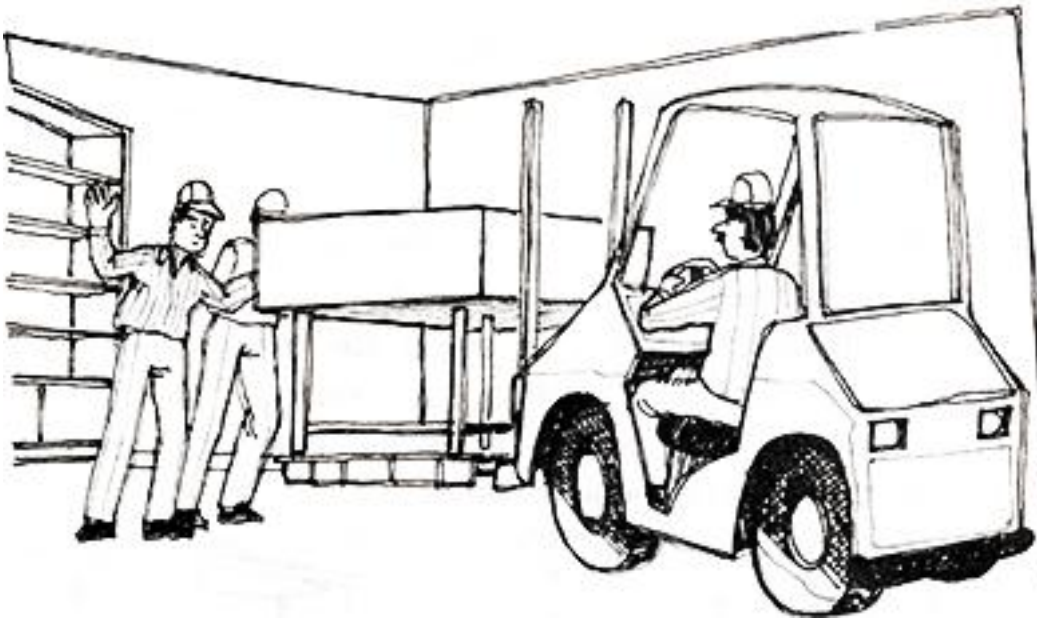
### a. El alistamiento

En este momento se preparan todos los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto:

- Se capacita a las personas para que ellas puedan cumplir a cabalidad con sus funciones.



- Se alistan los equipos, los muebles, los enseres y las instalaciones.



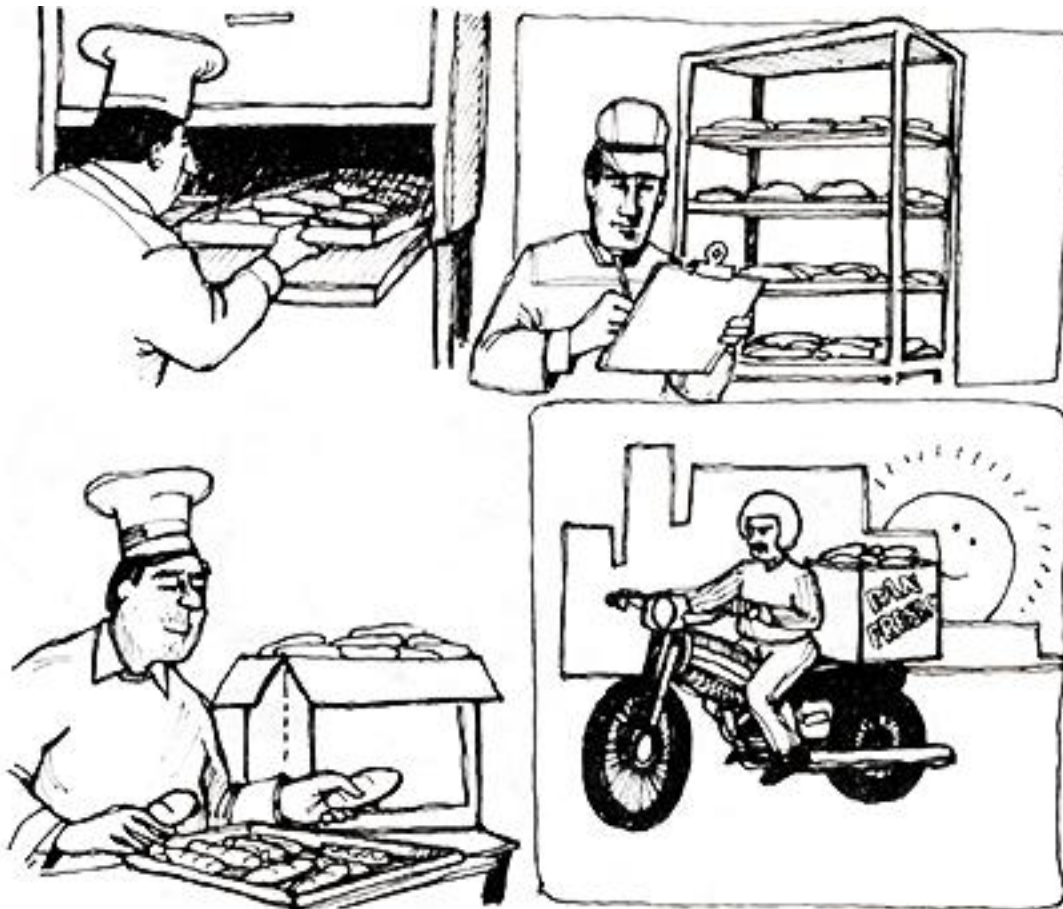
- Además es necesario hacer **pruebas o ensayos** de aquello que vamos a producir o el servicio que vamos a prestar, para prever qué dificultades se pueden presentar y hacer con anticipación los ajustes necesarios



## b. La operación

Es la puesta en marcha del proyecto y ejecución de la programación que se ha elaborado con anticipación.

Durante la etapa de ejecución es necesario afinar más el proceso de organización y coordinación que se ha desarrollado en la etapa de planeación, porque aparecen nuevas actividades; entran a participar otras personas; y sobre todo se interactúa con mayor intensidad con el medio externo.



Este proceso mediante el cual se garantiza la correcta y efectiva ejecución del proyecto se llama **administración**.

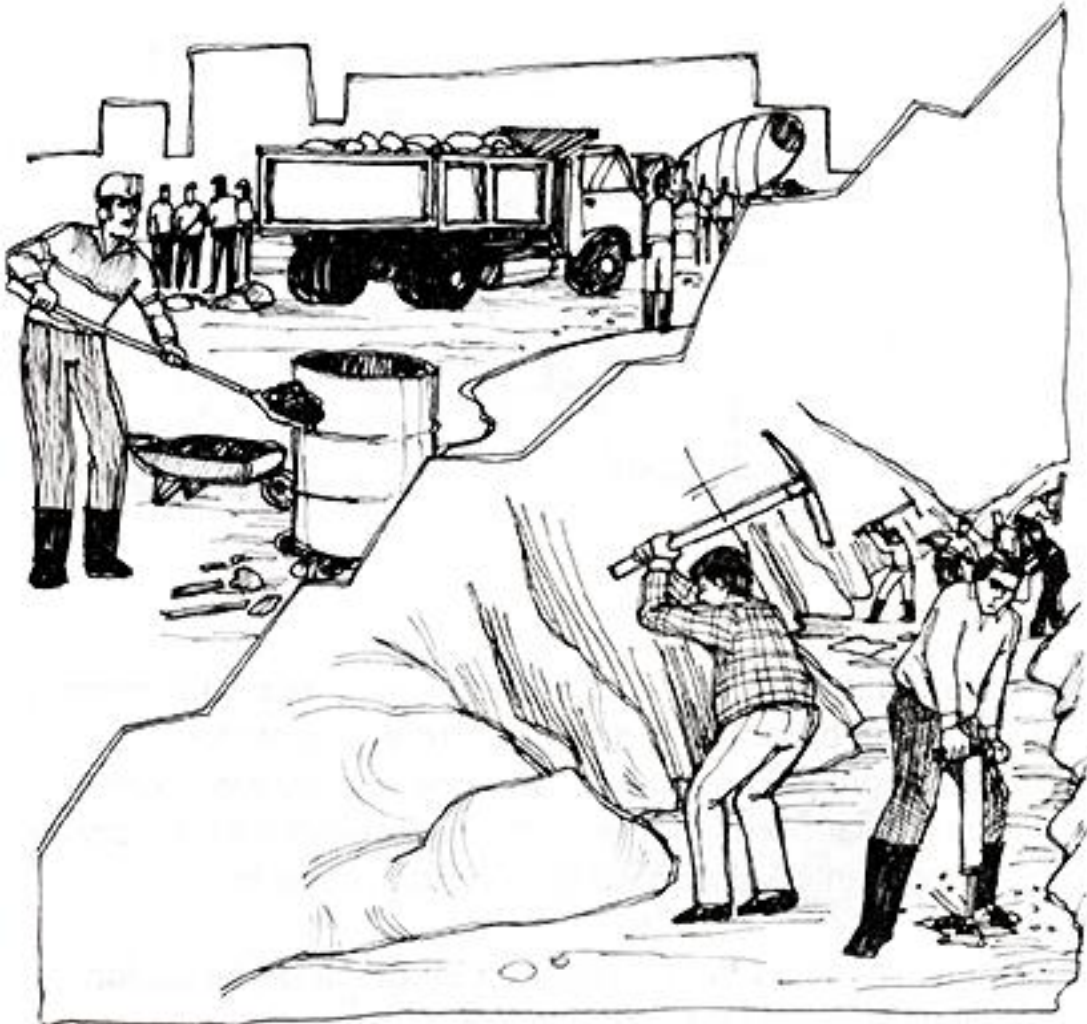


La **administración** es el proceso mediante el cual la comunidad **planea, organiza, dirige y controla**, durante toda la etapa de ejecución, la correcta utilización de los recursos humanos, físicos y financieros y la eficiente realización de las actividades conducentes a lograr los objetivos del proyecto.

La administración del proyecto en su etapa de ejecución depende de sus objetivos y características.

Cuando se trata de la construcción y funcionamiento de una obra de infraestructura comunitaria, pueden presentarse dos situaciones:

1. Una entidad pública o privada se encarga de la construcción de la obra y de la prestación del servicio.
2. La comunidad ejecuta directamente la construcción de la obra y se encarga de la administración del servicio.



En el primer caso las entidades deben darle a la comunidad la oportunidad de participar en la gestión de los proyectos.

Mediante esta participación se obtienen los siguientes beneficios:

- Se recogen los puntos de vista de la comunidad, aprovechándose los conocimientos e información que ella posee.



- Se logra su colaboración en la correcta y efectiva utilización de los servicios; y en la conservación y mantenimiento de las instalaciones.

Cuando la obra es construida y administrada por la comunidad como un Centro de Capacitación o un Hogar de Bienestar, o se trata de una empresa asociativa creada y apoyada por la comunidad, esta debe procurarse la asesoría de una entidad pública o privada.



En este caso es la misma comunidad mediante sus representantes o el grupo asociativo, quien cumple directamente las funciones administrativas de:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Coritro1

# 1. Planeación

En varias ocasiones hemos tenido la oportunidad de mencionar la importancia de la planeación.

Hemos visto como con la planeación garantizamos que los proyectos que emprendemos resulten apropiados a las necesidades comunitarias y puedan construirse y funcionar con máximo de eficacia y al menor costo posible.





Ahora, durante la etapa de **ejecución** del proyecto es necesario mantener las actividades de planeación para prever y anticiparnos a resolver las dificultades que puedan presentarse durante la construcción y operación del servicio.

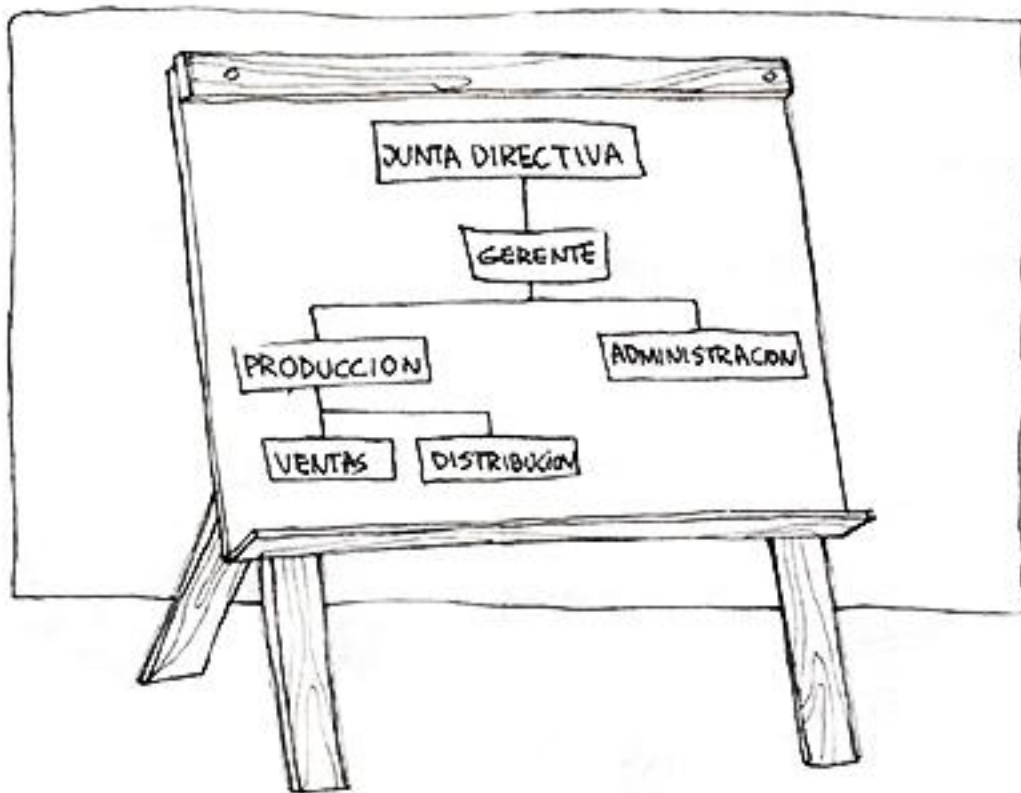


Si se trata de una empresa asociativa, se deben realizar periódicamente investigaciones de mercado y sobre desarrollos tecnológicos que le permitan a la empresa tomar oportunamente decisiones que garanticen condiciones favorables de competitividad en el mercado.

## 2. Organización

La organización comprende todas las actividades conducentes a **coordinar** las personas asignando funciones, tareas y responsabilidades.

Una de las primeras y la más importante tarea que debe realizarse para lograr una organización eficiente, es la de **establecer la estructura administrativa de la empresa.**



La estructura administrativa de la empresa puede presentarse esquemáticamente en un organigrama, pero para cada grupo, deben definirse sus funciones, responsabilidades y relaciones con las otras dependencias de la empresa.

En el caso de la gestión de proyectos comunitarios o de empresas asociativas, dado el grado de interés y motivación del grupo por el éxito del proyecto, la organización puede adquirir un carácter sencillo que propicie la participación de todos los socios en el análisis, toma de decisiones y ejecución de tareas.

Por ejemplo, se pueden crear comités para cada una de las áreas de la empresa:

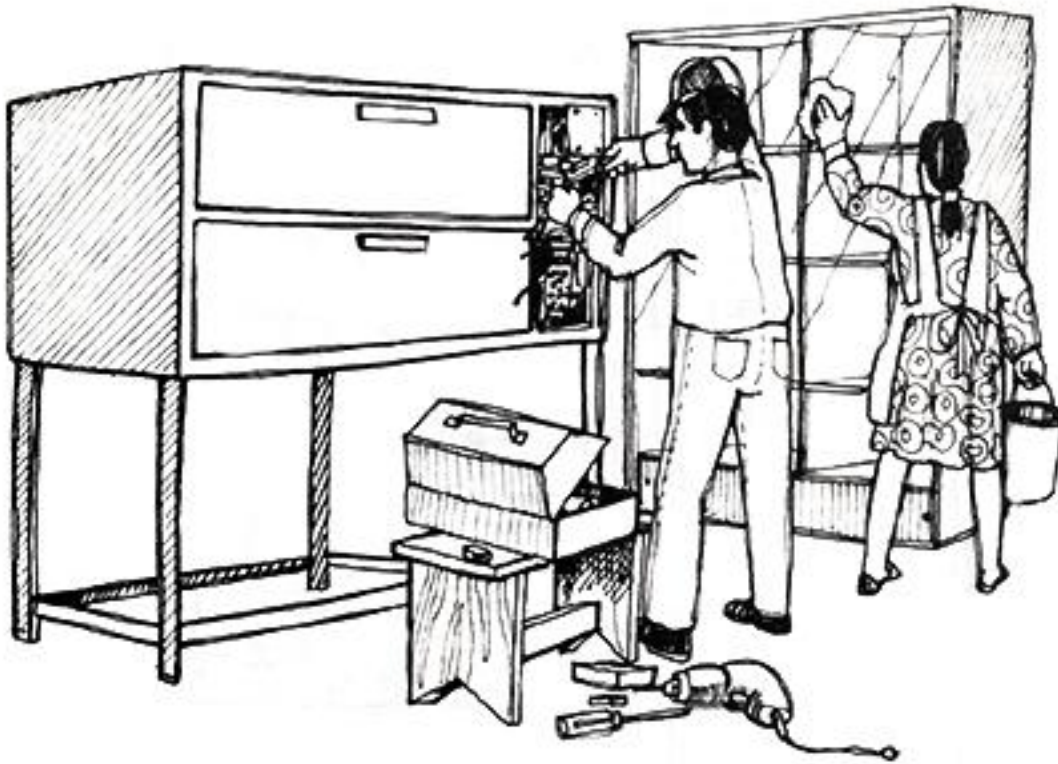
### **Comité de mercadeo:**

Encargado de las ventas; de mantener actualizados los registros de ellas; y de realizar investigaciones periódicas sobre oferta y demanda de los productos que ofrece la empresa.



## **Comité de producción:**

Encargado del suministro oportuno de las materias primas, del desarrollo del proceso productivo, del mantenimiento de los equipos, etc.



## **Comité administrativo:**

Encargado del manejo de la contabilidad y todo lo relacionado con el registro de la producción y el manejo financiero de la empresa.

En general se pueden y deben crear tantos grupos o comités de trabajo cuantos sean necesarios, buscando especializar a las personas en la ejecución de sus funciones.

Además de definir en forma precisa las funciones de los comités deben determinarse las funciones de cada uno de los puestos de trabajo.

El jefe de inventarios, por ejemplo, sería la persona encargada de mantener los materiales en cantidad suficiente para proveer oportunamente las materias primas. Además sería la persona responsable de controlar la entrada y salida de materiales y elementos y llevar el registro de inventarios.



En igual forma deben definirse las funciones y responsabilidades de cada uno de los demás puestos de trabajo que se requieran: contador, almacenista, tesorero, secretarias, vendedores, etc.

### 3. Dirección

En una empresa privada la función de dirección la ejecuta directamente el gerente de la organización a través de los jefes de los departamentos.



En la ejecución de los proyectos comunitarios y en las empresas asociativas también es muy importante garantizar una efectiva orientación y coordinación de las actividades de la empresa.

Pero en estos casos dada la integración del grupo y su identificación con los objetivos, la dirección puede ser desempeñada por un grupo constituido por representantes de los diferentes comités de la empresa.

No obstante que la dirección sea asumida por un grupo llamado Comité de Dirección, la empresa desde el punto de vista jurídico tiene que tener un representante legal, quien para estos fines tiene carácter de gerente de la empresa.

El Comité de Dirección puede tener entre otras las siguientes funciones:

- Mantener la motivación en cada uno de los comités de trabajo.
- Velar por la correcta y oportuna coordinación de todas las actividades de la empresa.



- Resolver oportunamente las diferencias y contradicciones que se presenten entre los socios por razones de trabajo.
- Propiciar el desarrollo de los socios desde el punto de vista técnico y social, etc.

y al representante legal se le podrían asignar las siguientes funciones:

- Realizar transacciones comerciales de la empresa, hasta por un monto determinado por la asamblea de socios.
- Coordinar las relaciones y comunicaciones dentro de la empresa a través del comité de dirección.
- Desarrollar las relaciones y comunicaciones con instituciones públicas y privadas como fundaciones ministerios, alcaldías, SENA, ICA, etc.





Estos son solo ejemplos de la **asignación de funciones** que cada comité y socios deben tener para poder desempeñar en forma coordinada todas las actividades de la empresa.

La asignación de estas funciones es un proceso dinámico; cualquier cambio introducido en la empresa, afecta toda la estructura y es entonces necesario entrar a revisar la asignación de funciones y responsabilidades.



El éxito de una empresa depende en alto grado de la capacidad de sus socios para aceptar el cambio y adaptarse a nuevas circunstancias.

## 4. El control

La función de control tiene como objetivo obtener información permanente sobre la forma como se están llevando a cabo las actividades de la empresa, para tomar oportunamente medidas correctivas y garantizar el alcance de los objetivos previstos en la programación.



Para lograr un control efectivo es necesario, en primer lugar establecer los sistemas de información, precisando los datos que se deben recoger y los responsables de hacerlo.

Son sistemas de información: la contabilidad, los registros de compras, el control de inventarios de materias primas, los registros de producción, los registros de venta, el control de existencias de mercancías, el control de las jornadas de trabajo, etc.

Los sistemas de control al principio pueden ser muy sencillos pero deben ampliarse y mejorarse a medida que el avance del proyecto o de la empresa asociativa lo requieran.

Uno de los sistemas de información más importante es el **control de calidad**.

Este puede realizarse tomando muestras periódicas del producto, para comprobar si cumplen las normas de calidad establecidas.



La **calidad** de un producto o de la prestación de un servicio es el más importante factor de competitividad de una empresa.

El objetivo de los sistemas de información es el de medir **resultados** para compararlos con las metas Y' las normas preestablecidas.

Si los resultados no se ajustan a la programación es necesario **tomar medidas correctivas**, que pueden ser:

- Revisar los procesos productivos.
- Ajustar los planes.
- Replantear los procesos administrativos.



Si las fallas en los procesos se deben a deficiencias del recurso humano, es necesario **motivar** a los socios, brindarles oportunidades de actualización técnica y siempre mantener la **disciplina de grupo**.

En resumen la función del **control** se realiza mediante las siguientes actividades:

**a. Establecer sistemas de información**

**b. Medir resultados**



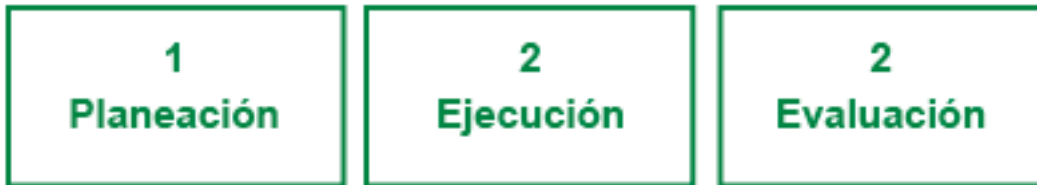
**c. Compararlo con las metas y normas preestablecidas**

**d. tomar medidas correctivas**

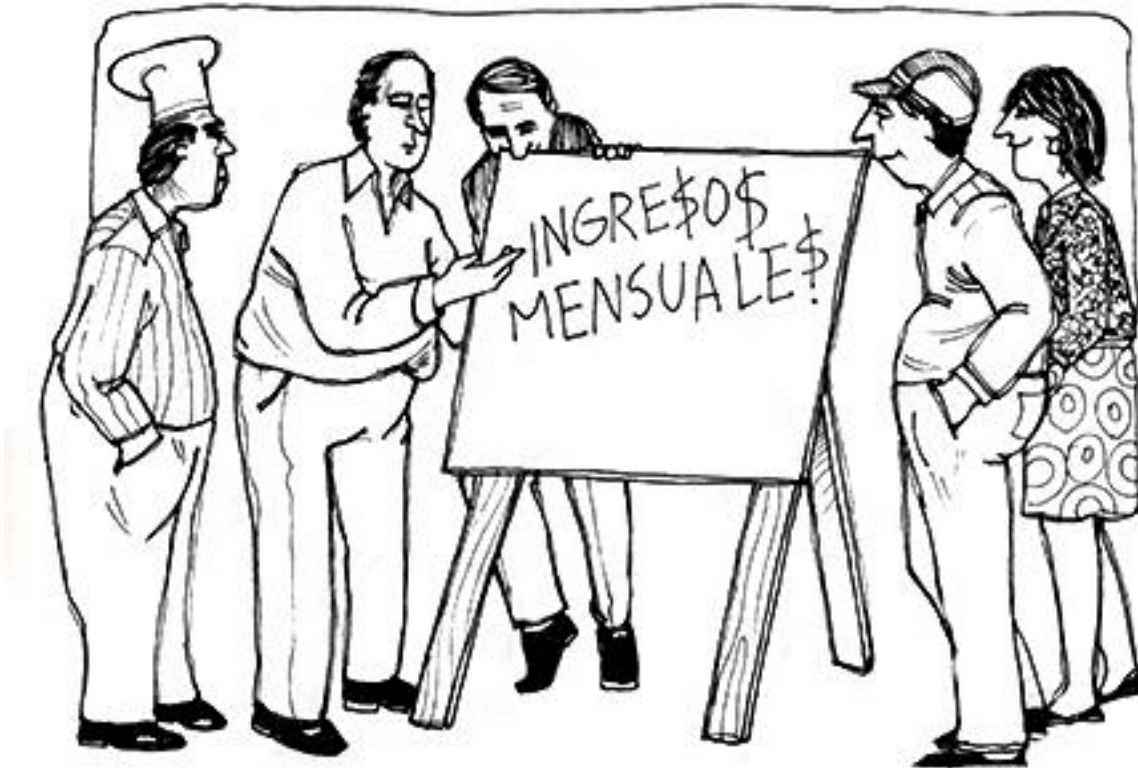
**e. Motivar, capacitar, disciplinar**

### 3. La evaluación

Es la tercera y última etapa de la gestión de proyectos.



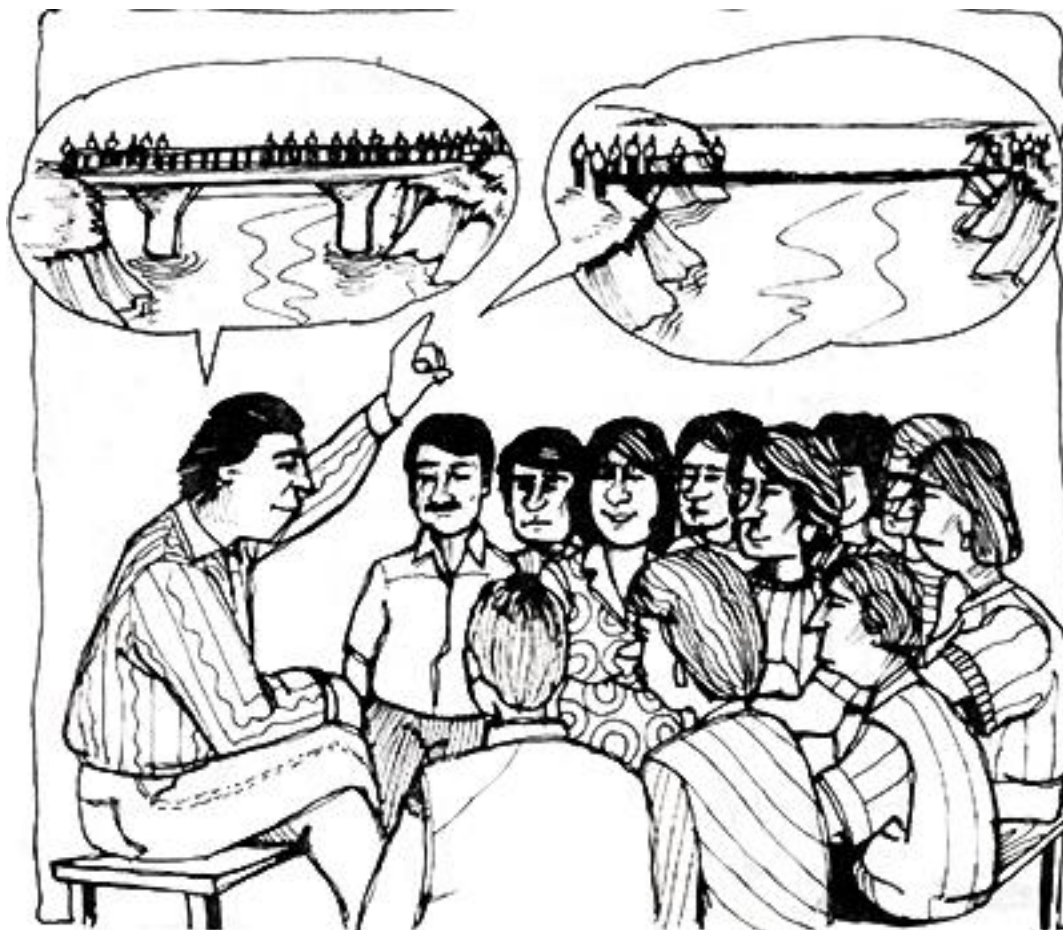
La **evaluación** es el proceso de comparación y análisis entre las metas propuestas y los resultados obtenidos.



Es un **proceso de comparación** porque confronta los resultados de las metas establecidas previamente, no solo en cuanto a cantidad sino también en cuanto a la calidad

La evaluación es un **proceso de análisis** porque busca establecer los factores (positivos o negativos) que determinaron el cumplimiento de las metas.

La evaluación a diferencia del control es **participativa**; esto es, debe ser realizada por todos los miembros de la comunidad o todos los socios de la empresa, para que todos aporten el análisis y a la toma de las decisiones más convenientes de acuerdo con los resultados de ella.



La evaluación debe hacerse en las distintas etapas del proyecto. y al final del mismo, de acuerdo con las características del mismo (duración, cobertura, beneficios, etc.)

Las **evaluaciones periódicas** durante el proceso permiten ajustar oportunamente el proyecto a las circunstancias nuevas que puedan presentarse y garantizar en esta forma el éxito del mismo.

Una forma de asegurar las **evaluaciones en el proceso** es el dejar consignada en la programación los momentos en los cuales esta debe realizarse.



La evaluación debe convertirse en un proceso permanente de **investigación y capacitación** donde la comunidad pueda mejorar el conocimiento que tiene de su realidad, identifique hechos nuevos que puedan afectarla y se mantenga informada sobre la forma como se llevan a cabo las soluciones comunitarias.



# Actividad de grupo

Analicen en grupo las respuestas a las siguientes preguntas y escriban las conclusiones de su trabajo.

1 Cuáles son las actividades que se deben realizar para planear un proyecto.

2 En la etapa de ejecución de un proyecto para garantizar la construcción o el montaje de la empresa asociativa y su funcionamiento futuro, es necesario establecer con precisión el proceso administrativo.

Cuáles son las actividades que debemos realizar para llevar a cabo las cuatro funciones administrativas:

- A. Planeación
- B. Organización
- C. Dirección
- D. Control

3 Cuáles son las actividades que debemos realizar para evaluar la ejecución de los proyectos?

