

## **Gestión por proyectos en ámbitos públicos**

Curso virtual de posgrado en gestión pública Universidad Nacional del Litoral y TOP

Duración: (19 semanas)

Modalidad: Virtual

Docentes: Juan José Miranda Miranda

Dedicación: 10 horas semanales

Créditos: 45 hs lectivas

¿De qué trata este curso?

En la gestión pública una parte extraordinariamente importante de los resultados se deben administrar bajo la forma de proyectos, como supervisor, como cliente de servicios que se han prestado como proyectos. Proyecto es todo emprendimiento que tiene productos, recursos, tiempos y responsables identificables; es un ámbito de gestión que se maneja con cierta autonomía sin dejar de articularse con el conjunto del que forma parte. Desde la filmación de una película o el envío de una misión a la luna hasta una campaña de vacunación en una región, desde una investigación sobre la malaria hasta, la elaboración de una tesis individual, nos encontramos con emprendimientos que tienen en común el hecho de ser proyectos. El desarrollo de la ciencia y la tecnología tanto en los ámbitos públicos como privados se realiza esencialmente bajo la modalidad de proyecto como respuesta a la demanda de competitividad. En resumen, cuando aparece la necesidad de resolver un problema que no es de rutina, apenas la complejidad de la solución supera cierto límite es preciso pensar la solución en términos de un proyecto.

Los proyectos pueden formar parte de los presupuestos y planes operativos de las organizaciones públicas o pueden ser emprendimientos ad hoc. Muchas organizaciones han nacido de proyectos. Los proyectos pueden orientarse a la transformación y mejora de las organizaciones (la reforma del estado, sin duda, puede ser vista como una suma de proyectos), al desarrollo de nuevos productos y servicios y, finalmente, a la propia producción de productos y servicios (por ejemplo, obras públicas, campañas, conocimiento).

En resumen, un proyecto es una manera de a) presentar iniciativas en los términos necesarios para la toma de decisiones sobre su puesta en práctica (la formulación en la fase de preinversión); b) establecer los mecanismos y reglas para su ejecución (la organización) y c) establecer los mecanismos para el control de la gestión y la evaluación de los resultados en cuanto a la satisfacción de los usuarios, la eficacia y la eficiencia.

Aunque no siempre seamos conscientes, una gran parte de la gestión pública no se realiza por procesos sino por proyectos.

El proyecto es una de las herramientas de gestión más poderosas que se han creado y cuyo manejo deben tener todos los gestores.

Desde estas perspectivas conceptuales, el curso apunta a considerar los aspectos más prácticos de la cuestión, que pueden expresarse en preguntas tales como:

¿Cómo identificar iniciativas que deben gestionarse por proyectos?

- ¿Cómo formular, evaluar, negociar y presentar proyectos?
- ¿Cómo presentar proyectos para la toma de decisiones?
- ¿Cómo organizar el equipo para la ejecución del proyecto?
- ¿Cómo rendir cuentas por proyectos?
- ¿Cómo exigir cuentas por los productos y resultados comprometidos?

Objetivos:

Identificar iniciativas que deben gestionarse por proyectos,  
Formular, evaluar, negociar y presentar proyectos en ámbitos públicos privados,  
Presentar proyectos para la toma de decisiones,  
Organizar equipos para la ejecución de proyectos y  
Rendir cuentas por proyectos.

Destinatarios

Gestores, directivos y responsables de unidades en organismos públicos que deban formar parte de proyectos, ya sea aportando colaboración, supervisándolos o dirigiéndolos.

Quienes tengan que trabajar en proyectos o relacionarse con proyectos en su trabajo.

Quienes tengan que formular iniciativas en términos de proyectos

Consultores que trabajan por proyectos

Investigadores y docentes que deben trabajar por proyectos.

Responsables de ONGs y otros programas privados dirigidos a la sociedad.

Itinerario didáctico

Módulo 1

El proyecto como modalidad organizativa en la gestión pública

Modalidades de trabajo en la gestión pública: modalidades verticales por procesos y horizontales por programas y por proyectos. Articulación entre las modalidades en las organizaciones. El gestor público ante la articulación de múltiples proyectos con la rutina, entre sí y con programas. Los proyectos como mecanismo de canalización de iniciativas y sus peligros: la formación de "islas" burocráticas y la duplicación de esfuerzos. Los programas como instrumentos de coordinación horizontales y la gerencia de área como esquema de coordinación vertical. El gestor público como responsable y parte de múltiples proyectos.

Distintos tipos y finalidades de los proyectos: de gestión al interior de las áreas, de reforma y mejora institucional, de prestación de servicios a terceros, de propuestas de consultoría, de obras físicas y otros. Los proyectos frente a sus financiadores: el presupuesto público, la cooperación internacional, los propios usuarios.

Módulo 2

El encuadre político estratégico de los proyectos públicos y su expresión en términos de objetivos

La fase inicial de todo proyecto público: identificar el encuadre político de el que forma parte o por el que está condicionado. Encuadre del proyecto en planes superiores, tales como planes

sectoriales, institucionales y otros. Formulación de los objetivos políticos, estratégicos y su expresión en términos de resultados a producir. La identificación de los usuarios y los beneficiarios de los proyectos: internos, externos, políticos, sociales, institucionales. Cómo describir los productos concretos del proyecto y su relación con los objetivos. Cómo encuadrar el estado de situación del que parte el proyecto y que conforma la línea de base. El enfoque metodológico en que se basará el proyecto según el estado del conocimiento de los temas que trate. Las perspectivas que debe o puede tomar en cuenta el encuadre político: de género, étnica, ambiental, contribución a la gobernabilidad democrática, otras. La cultura de proyecto en las organizaciones.

### Módulo 3

Cómo formular el plan de trabajo del proyecto y articularlo con la metodología

El documento de proyecto como herramienta para desencadenar decisiones. Diseño del documento según la naturaleza de los decisores y las decisiones a tomar: documentos internos o anteproyectos orientados a la discusión previa para obtener consensos, documentos de propuesta técnica para presentar a autoridades políticas, documentos para presentar en licitaciones y convocatorias de consultoría, otros.

Elaboración de la presentación del documento de proyecto: resúmenes ejecutivos, presentaciones breves: ¿cómo expresar las “ideas fuerza” que subyacen al proyecto? ¿Cómo relacionarlas con el encuadre político?

### Módulo 4

El plan maestro y la ejecución del proyecto

Las nueve áreas del plan maestro de todo proyecto (integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, riesgos, comunicaciones y adquisiciones), y los cinco procesos en que se desarrollan: iniciación, planeación, ejecución, control y finalización.

El modelo organizativo del proyecto y su articulación con el contexto institucional público en el que se desarrolla. Modelos funcionales, matriciales y otros.

Los procesos y funciones que se desarrollan en los proyectos. Iniciación, ejecución, control finalización, procesos auxiliares.

La programación del proyecto: la desagregación tecnológica, descripción de actividades, definición de secuencias, asignaciones de tiempos, identificación del camino crítico que indicará cuándo una contingencia compromete la fecha final del proyecto y cuándo no.

Los recursos y el presupuesto del proyecto: identificación y estimaciones de recursos de recursos, las decisiones de hacer o comprar, la elaboración del presupuesto del proyecto como documento esencial para la gestión.

Las adquisiciones y los contratos en los proyectos: la compleja articulación de los proyectos con los encargados de comprar y de contratar en las organizaciones. La falta de disponibilidad oportuna de los recursos como una de las mayores “espadas de Damocles” en todo proyecto.

La calidad y la administración de los riesgos en los proyectos: cuáles son los principios básicos de calidad en la gerencia de proyectos y las herramientas para controlarla y asegurarla a costo razonables. La identificación de riesgos y su administración – el riesgo y la información – administración de riesgos.

Las comunicaciones: planeación de la información a comunicar, los mecanismos de difusión. Las comunicaciones formales: los informes del proyecto y los reportes de desempeño.

Monitoreo y acciones correctivas: cómo planear el monitoreo, controlar los costos, relacionar el proyecto con el presupuesto, identificar alertas tempranas y tomar medidas correctivas sobre la marcha.

## Módulo 5

### El plan maestro y la ejecución del proyecto

Los diferentes roles que cumple el gerente del proyecto en las organizaciones públicas: líder del equipo de proyecto, interlocutor con el medio institucional, comunicador hacia dentro y hacia fuera, motivador, negociador de recursos, decisiones, apoyo político y legitimidad. El perfil del gerente de proyecto. Los gerentes de proyecto “a tiempo completo”, cuyas responsabilidades centrales son el proyecto mismo y los gerentes que además del proyecto deben mantener otros “sombreros” tales como continuar con la responsabilidad de sus áreas en las estructuras, atender responsabilidades políticas y otras.

El gerente de proyecto como promotor y vendedor de iniciativas, facilitador de decisiones, asumidor de responsabilidades y rendidor de cuentas por resultados. Los gerentes de proyectos como generadores de cambio en las organizaciones.

El perfil del buen gerente de proyecto y cómo desarrollarlo. El gerente de proyecto como quien aprende de su trabajo, de los demás, de lo que lee y de lo que le enseñan y, con todo ello, mantiene un crecimiento profesional constante.