PD-ABA-567

SECRETARIA DE RECURSOS NATURALES
Departamento de Comunicación Agropecuaria
Proyecto CTTA

EL TRABAJO POR PROYECTOS

Milton G. Muñoz

Tegucigalpa, Febrero de 1989

CONTENIDO

		Página
I.	Qué es un Proyecto?	1
II.	Porqué Trabajar en Base a Proyectos?	2
III.	Cómo Formular un Proyecto?	5
	3.1. Preparación del Anteproyecto	6
	3.1.1. Selección del Problema	6
	3.1.2. Justificación	7
	3.1.3. Objetivos	7
	3.1.4. Metodología	8
	3.1.5. Cronograma	8
	3.1.6. Presupuesto	9
	3.1.7. Bibliografia	9
	3.2. Revisión y Aprobación del Anteproyecto	9
	3.3. Preparación del Proyecto	9
	3.3.1. Identificación del Proyecto	10
	3.3.2. Contenido del Proyecto	10
	3.3.2.1. Proyectos de Investigación en Comunicaciones	11
	3.3.2.2. Proyectos de Trabajo	14

EL TRABAJO POR PROYECTOS

Milton G. Muñoz*

El Departamento de Comunicación Agropecuaria (DCA) adoptó el esquema de trabajo por proyectos desde Febrero de 1987. En el presente documento se describe en que consiste el trabajo por proyectos, su justificación y la forma de llevarlo a cabo. Se espera que este material sirva como fuente de consulta tanto para personal del DCA como para personal de otras unidades que deseen adoptar el esquema de trabajo por proyectos.

1. QUE ES UN PROYECTO?

Un proyecto es la unidad básica de programación a través del cual se organizan en forma sistemática una serie de actividades para dar cumplimiento a objetivos que buscan contribuir a solucionar uno o varios problemas claramente identificados.

Dentro de esta definición conviene destacar los siguientes aspectos:

- Un proyecto nace de la identificación detallada de uno o varios problemas dentro de una área o temática determinada. Lo anterior significa que los proyectos deben tener una clara razón de ser. Es decir, no deben nacer en el vacío.

- El trabajo por proyectos conlleva el centrar la atención mas en el logro de los objetivos que en las actividades.

- El trabajo por proyectos requiere de una organización de la serie de actividades a realizar para dar cumplimiento a los objetivos. En otras palabras, debe existir un ordenamiento, una metodología de trabajo para lograr dar cumplimiento a los objetivos en forma eficiente.

---

* Asesor Principal, Proyecto de Comunicación para la Transferencia de Tecnología en la Agricultura (CTTA).

2. PORQUE TRABAJAR EN BASE A PROYECTOS?

El trabajo por proyectos ofrece una serie de ventajas. Las principales son:

2.1. Permiten enfocar los escasos recursos hacia los problemas que requieren de urgente solución.

Muchos son los problemas que requieren ser solucionados al operar una unidad de comunicación agropecuaria a nivel nacional, regional o local. Sin embargo, resulta utópico pensar que se puede trabajar en búsqueda de soluciones para todos los problemas en forma simultánea. Como se sabe, los recursos disponibles son escasos. Por ello, es necesario priorizar los problemas y concentrar los esfuerzos en aquellos que son mas relevantes. El trabajo por proyectos exige de un claro planteamiento de los problemas y su importancia, con lo cual permite que los encargados de tomar decisiones acerca de la prioridad a asignar a ciertos proyectos cuenten con los elementos de juicio necesarios para efectuar tal priorización.

2.2. Permiten hacer un uso eficiente de los recursos disponibles.

De todos es conocida la serie de limitaciones que se enfrentan en la mayor parte de las Instituciones Oficiales. Tales como la Secretaría de Recursos Naturales, en cuanto a personal, equipo, presupuesto, etc. Si no existe una organización efectiva en el trabajo, los escasos recursos disponibles son muchas veces subutilizados o utilizados en forma ineficiente. Sumado a lo anterior, resulta muy fácil caer en el problema de que todos hacen de todo y dificilmente se puede dar cumplimiento a los objetivos. El esquema de trabajo por proyectos permite

asignar responsabilidades específicas al personal disponible procurando aprovechar al máximo su formación profesional, sus experiencias y teniendo muy en cuenta su actitud hacia determinadas actividades. De otra parte, al priorizar los proyectos se pueden concentrar los recursos de tipo financiero en proyectos que permitan obtener resultados satisfactorios en períodos de tiempo prudenciales.

2.3. Permiten concentrar la atención en objetivos mas que en actividades.

Dada la naturaleza del trabajo, dentro de las unidades de comunicación muy a menudo se pierden de vista los objetivos que se espera lograr con las actividades realizadas, cayendo de esta manera, en la monotonía, del "activismo", y mas concretamente, de la producción per se. Cuando se trabaja en base a objetivos, y se cuenta con un adecuado sistema de evaluación de los proyectos, las metodologías de trabajo dentro de los mismos adquieren su verdadero dinamismo. La serie de actividades planeadas para dar cumplimiento a los objetivos necesitan ser revisadas periodicamente de tal forma, que se incorporen en ellas los ajustes necesarios --durante todo el proceso de ejecución del proyecto-- para asegurar la eficiencia en el logro del cumplimiento de los objetivos.

2.4. Facilitan la aplicación de políticas.

Para lograr ser efectivos con los programas de comunicación, es necesario contar con una clara política de trabajo de los mismos, al igual que con estrategias que permitan aplicar la política diseñada. El esquema de trabajo por proyectos facilita en gran medida la aplicación de políticas al tener las posibilidades de asignar las responsabilidades a las personas mas idóneas para ejecutarlos y al requerir

el mismo esquema, un pronunciamiento detallado --por escrito-- de los procedimientos a seguir en cada caso para dar cumplimiento a los objetivos que desde luego se deben enmarcar dentro de las políticas de trabajo.

2.5. Facilitan la supervisión y el monitoreo de las actividades.

Cuando se trabaja en base a proyectos la supervisión, entendida como la asesoría especializada a los responsables de los proyectos, se facilita notoriamente puesto que los problemas y deficiencias son identificados con mayor claridad. Además, es posible profundizar en aquellos aspectos que de otra manera tuviesen que ser explicados en forma un tanto superficial dada la heterogeneidad que suele presentarse en el caso de grupos numerosos. Acá, el responsable de cada proyecto tiene la oportunidad de desarrollar todos sus conocimientos y habilidades sobre la temática de su proyecto.
De otra parte, el monitoreo o seguimiento a las actividades se facilita mucho mediante el trabajo por proyectos puesto que se sabe con claridad quien tiene a su cargo cada uno de ellos. Asi, las posibilidades de trabajar sin producir se reducen en forma significativa. El interés del responsable del proyecto se refleja muy pronto en los avances logrados en el mismo.

2.6. Aceleran ciertos procesos de capacitación.

El esquema de trabajo por proyectos es universal. Existe mucha literatura escrita al respecto. Por ser un lenguaje universal, especialmente utilizado en los programas de investigación y mas recientemente en los programas de transferencia, el trabajo a través de proyectos enriquese la formación intelectual del personal responsable de su formulación ya que de una parte lo invita a revisar las experiencias existentes sobre la temática relacionada con el respectivo proyecto y en muchos casos lo familiariza con el esquema requerido por los Centros

de Educación Superior para la obtención de títulos universitarios. Varios miembros del equipo de comunicación del Proyecto CTTA en Comayagua han podido acelerar la preparación de sus trabajos de tesis como resultado de su familiaridad con la preparación de proyectos.
Nótese que el trabajo por proyectos exige la aplicación de un esquema organizado para trabajar. Mas aún, exige una profundización técnico--metodológica en los aspectos concernientes a cada proyecto. En este proceso la selección de candidatos para participar en ciertas actividades de capacitación no queda al simple capricho o amistad de quien esté en condiciones de tomar las decisiones pertinentes sino que tales decisiones pueden ser tomadas en base a la actividad específica que realizan las personas dentro de la Unidad de Comunicación respectiva. En otras palabras no resultaría lógico enviar a especializar a un técnico en artes gráficas en aspectos de evaluación y viceversa no serviría de mucho enviar a capacitación en artes gráficas a un evaluador.

3. COMO FORMULAR UN PROYECTO?

Normalmente, la formulación de un proyecto se inicia con la preparación del ANTEPROYECTO.

Como su nombre lo indica, el anteproyecto contiene la información básica y principales elementos de lo que se espera constituya el proyecto posteriormente. El anteproyecto se formula de manera clara y concreta, --generalmente no tiene una extensión superior a las cinco páginas--, con el fin de tomar decisiones sobre la naturaleza e importancia del problema, la justificación del proyecto y los objetivos del mismo. De igual manera, en el anteproyecto se debe presentar una descripción global de la metodología a seguir, el cronograma de actividades, presupuesto y si es posible la bibliografia a consultar. A continuación se especifican algunos detalles relacionados con la preparación de anteproyectos:

3.1. PREPARACION DEL ANTEPROYECTO

3.1.1. Selección del Problema

Todo anteproyecto a formular debe partir de la selección de un problema importante a resolver. La selección y delimitación del problema es una de las etapas mas dificiles en la preparación del anteproyecto, ya que frecuentemente se confunde una situación problemática con un problema en particular.

La situación problemática esta conformada por una serie de problemas. Por ejemplo, en una área determinada, antes se producian 20,000 quintales de maíz y ahora solo se producen 5,000. Pueden existir muchas causas para que esta situación se este dando. Por ejemplo, los productores de maíz estan obteniendo rendimientos muy bajos; estan desmotivados con la asistencia técnica recibida y con el poco acceso al crédito; con el costo de los insumos; con el precio de sustentación de su producto y con la falta de tecnologías apropiadas a sus condiciones. Además, pueda que no exista un programa de promoción a la siembra de maíz y el mercadeo del producto no este asegurado.

Lo anterior demuestra que existe una situación problemática en relación a la producción de maíz y su comercialización. Si un investigador en comunicaciones desea plantear un anteproyecto debe partir de la selección de un problema específico dentro de toda esta problemática. Es decir, debe delimitar el problema, o de lo contrario tendrá problemas serios más adelante al tener que manejar simultáneamente una serie de variables.

De igual manera puede ocurrir al formular un anteproyecto de trabajo en otras áreas, tales como administración, producción de medios, CEDIA, o adaptación de contenidos. Por ello, se recomienda establecer

claramente el problema a resolver dentro de cada subproyecto. Como norma general, se recomienda plantear el problema en forma de pregunta.

3.1.2. Justificación

Sin excepción, en el anteproyecto debe especificarse claramente la justificación del mismo. No se puede hacer uso de los escasos recursos, en anteproyectos que no tengan importancia para la institución y para el país.

La justificación debe hacerse desde diversos ángulos. Desde luego esta varía según sea la naturaleza del anteproyecto. Para el caso de los anteproyectos de investigación, no solo se debe enfatizar en la justificación económica, sino también en los aportes en materia metodológica y teórica, cuando el caso asi lo amerite.

En sintesis, una buena justificación debe ser capaz de convencer a las personas que toman decisiones acerca de la conveniencia de ejecutar el proyecto.

3.1.3. Objetivos

Los objetivos del anteproyecto expresan los productos a lograr a través de la ejecución del proyecto. No se deben confundir los objetivos con las actividades. Los objetivos, constituyen los productos a lograr mientras que las actividades constituyen las acciones a realizar para lograr los productos esperados.

En general, se deben plantear objetivos generales y objetivos específicos dentro del anteproyecto. Los objetivos generales son los productos macro o globales a lograr, mientras que los objetivos específicos se refieren a los productos particulares, a través de los cuales se pueden lograr los productos globales, u objetivos generales.

Téngase presente que debe existir una estrecha correspondencia entre el planteamiento del problema y la formulación de objetivos.

3.1.4. Metodología

Dentro del anteproyecto se requiere explicar en forma narrativa y precisa, la metodología o procedimiento que se propone seguir para lograr dar cumplimiento a los objetivos formulados. Se aclara que en el anteproyecto no es necesario presentar los detalles específicos de la metodología. Solo se requiere un esbozo general de las actividades que se pretende realizar. En todos los casos, debe guardarse consistencia entre el problema planteado, los objetivos a lograr y el procedimiento metodológico a seguir.

3.1.5. Cronograma

En esta sección del anteproyecto se presenta una distribución en el tiempo de las actividades planteadas en la sección de la metodología. Esta información es crucial para tomar decisiones acerca de la distribución de recursos.

El cronograma puede ser presentado en una tabla de doble entrada donde en las filas--renglones-- se describen las actividades y en las columnas se anotan los meses y semanas en que se propone ejecutar cada actividad.

3.1.6. Presupuesto

Todo proyecto tiene un costo. En el presupuesto es necesario describir los principales costos a incurrir, incluyendo gastos en papelería, sueldos, viáticos, gasolina--si es del caso--; otros materiales, etc. En todos los casos se recomienda incrementar el monto total en un 10% para cubrir los imprevistos.

3.1.7. Bibliografía

Todos los anteproyectos de investigación deberán contar con una bibliografia donde se presenten las fuentes principales de consulta (Libros, revistas, artículos científicos y técnicos, etc).

En resumen, el anteproyecto se prepara antes del proyecto; consta de máximo cinco páginas, tamaño carta, escritas a doble espacio y contiene información sobre el problema que origina el proyecto; la justificación; los objetivos; la metodologia; el cronograma; el presupuesto y la bibliografia.

3.2. REVISION Y APROBACION DEL ANTEPROYECTO

Una vez escrito el anteproyecto, el responsable del mismo debe someterlo a revisión por parte del Jefe de Sección o unidad, quien le hará las correcciones pertinentes, si fuese necesario y procederá a presentarlo a la Dirección del DCA para su aprobación. Los jefes de sección presentarán sus anteproyectos a la Dirección del DCA quien le hará la respectiva revisión y sugerirá los cambios que sean necesarios, si ese fuera el caso.

Todos los anteproyectos deberán ser aprobados antes de iniciar la preparación de los proyectos respectivos.

3.3. PREPARACION DEL PROYECTO

Una vez aprobado el anteproyecto se procede a la preparación del proyecto. A continuación se describen los principales aspectos a tener en cuenta en este caso:

3.3.1. Identificación del Proyecto.

Todo proyecto debe ser identificado de la siguiente manera en su primera página:

Titulo _____

_____

Responsable(s) _____

_____

Colaborador(es) _____

_____

Sección o Unidad _____

Localización Geográfica _____

Nótese que un proyecto puede ser diseñado y ejecutado por una o varias personas. Además, pueden existir colaboradores dentro de cada uno de los proyectos.

3.3.2. Contenido del Proyecto

El contenido del Proyecto varía según sea la naturaleza del mismo. En el caso del DCA-CTTA se tienen varias clases de proyectos, dependiendo de las funciones asignadas a cada una de las secciones del DCA-CTTA en Proyectos de investigación en comunicaciones, que en su mayoria siguen el método científico y los proyectos de trabajo, o sea aquellos que responden a las demás funciones del DCA-CTTA.

Una de las principales diferencias existentes en el contenido de los proyectos de investigación y de los proyectos de trabajo es de que en los primeros se incluye una sección de revisión de literatura y en los segundos no. A continuación se hace una descripción más detallada de cada uno de ellos:

3.3.2.1. Proyectos de Investigación en Comunicaciones

Un proyecto de investigación en comunicaciones debe contener cuando menos seis secciones, a saber:

1.- Introducción
2.- Revisión de Literatura
3.- Metodología
4.- Cronograma
5.- Presupuesto
6.- Bibliografia

En la INTRODUCCION, se recomienda incluir los antecedentes; el problema; la justificación y los objetivos. La introducción debe ser atractiva, breve y concisa y generalmente no debe ocupar mas de cuatro páginas, tamaño carta, a doble espacio. Desde luego, la introducción del proyecto constituye una ampliación de la introducción utilizada en el anteproyecto.

La REVISION DE LITERATURA constituye una pieza fundamental del proyecto de investigación y en ella se busca presentar una síntesis de los principales estudios hasta ahora realizados en relación al problema que se esta investigando, a fin de aprovechar las experiencias de otros investigadores y contribuir al desarrollo del conocimiento científico.

La revisión de literatura permite al investigador "no descubrir el agua tibia", evitar los errores en que han caido otros investigadores y orientar teóricamente su trabajo.

La METODOLOGIA es otra sección muy importante del proyecto de investigación y en ella se describen todos y cada uno de los detalles técnicos sobre el procedimiento a seguir en la investigación. En general la metodología de los proyectos de investigación en comunicaciones debe contemplar los siguientes aspectos:

- Tipo de investigación;
- Población y muestra;
- Definición y medición de variables;
- Técnicas para recolectar datos y
- Análisis estadístico

El tipo de investigación hace referencia a si se trata de un estudio de tipo exploratorio; descriptivo; quasi-experimental o experimental.

La población y muestra especifica el universo y el tipo de muestreo, asi como la fórmula estadística que se pretende usar para determinar el número de informantes a entrevistar.

La definición de variables hace referencia a las conceptualizaciones que pretende usar el investigador en el estudio a realizar. Es decir, las variables mas importantes del estudio, tanto dependientes como independientes, deben ser claramente conceptualizadas. En esta tarea ayuda mucho la revisión de literatura. Por su parte, la operacionalización de las variables hace referencia a la forma como se van a medir las variables previamente definidas.

En cuanto a las técnicas para recolectar los datos, es necesario anotar que en ellas se describen los procedimientos que se pretenden usar en la investigación para tomar la información. Esas técnicas pueden ser la entrevista estructurada; los grupos focales; el cuestionario; etc.

Finalmente, en el análisis estadístico se explica la forma como se van a procesar los datos, una vez recolectados y el tipo de análisis a realizar. En todos los proyectos donde se hayan formulado hipótesis, es necesario especificar las pruebas o técnicas estadísticas a utilizar para someterlas a prueba. Estas técnicas varían según sea el tamaño de muestra; la naturaleza de las poblaciones que se estan analizando y los níveles de medición utilizados en las variables.

El CRONOGRAMA especifica cuando se planea realizar cada actividad. Entre más detallado sea el mismo, mucho mejor.

El PRESUPUESTO detalla los costos de cada una de las actividades. En caso necesario, asesórese de personal de administración en relación al costo de ciertos materiales y otros aspectos con los cuales usted no esta familiarizado.

La BIBLIOGRAFIA del proyecto debe ser lo más completa posible. Existen unas normas para su presentación, las cuales deben ser seguidas. Para mayor información al respecto, sírvase consultar al personal del CEDIA.

3.3.2.2. Proyectos de Trabajo

Dentro de esta categoria estan incluidos todos aquellos proyectos que por sus características no pueden ser ubicados en la categoría de proyectos de investigación.

.1. Identificación del Proyecto de Trabajo.

Cada proyecto de trabajo debe tener una identificación similar a la de los proyectos de investigación, tal como se anotó anteriormente.

.2. Contenido del Proyecto de Trabajo.

Aun cuando es dificil presentar un esquema único al que se ajusten todos los proyectos de trabajo, como norma se utilizará el siguiente contenido:

- Introducción
- Metodología
- Cronograma
- Presupuesto

Lo explicado en el caso de la introducción para los proyectos de investigación es igualmente válido para los proyectos de trabajo. Recuerde: La introducción debe contener los antecedentes del problema; una descripción detallada del problema que origina el proyecto; su justificación y los objetivos. La introducción debe ser atractiva, breve y clara!

La metodología de los proyectos de trabajo es muy variable, dependiendo de la naturaleza del proyecto. Por ello, no se da una indicación especial en este sentido. Solo conviene destacar que cada proyecto debe ser explícito en cuanto al procedimento o los procedimientos a seguir para dar cumplimiento a los objetivos en el formulados.

Las indicaciones sobre el cronograma, dadas anteriormente, son igualmente aplicables acá. Recuerde: Entre más detallado el cronograma, mucho mejor!

Finalmente, el presupuesto debe corresponder a las actividades propias del proyecto y presentado de acuerdo con la naturaleza del mismo. En algunos proyectos solo se presupuestará el salario de las personas responsables del mismo y en otros será necesario incluir también una serie de materiales, viáticos, etc., necesarios para ejecutar el proyecto conforme a lo previsto en la metodología.

Si usted tiene interrogantes sobre como proceder a formular su anteproyecto o proyecto de investigación o de trabajo, acuda a su jefe inmediato o al asesor del Proyecto CTTA.

RECUERDE: Los proyectos TANTO DE INVESTIGACION COMO DE TRABAJO permiten concentrar los recursos en problemas prioritarios; orientan el trabajo hacia el logro de objetivos; permiten hacer un uso eficiente de los recursos; facilitan la aplicación de las políticas de la institutición en el campo de las comunicaciones; facilitan la supervisión y tienen un significativo impacto en la capacitación del personal.

Tegucigalpa, Febrero 7 de 1989.