

**movimiento**  
**abeja.** Hub de innovación  
ciudadana

**Nuestro modelo de  
Gestión de Proyectos.**

# Nuestro modelo de Gestión de Proyectos.

## 0. Introducción

En contextos de creciente complejidad social, económica y ambiental, la planificación y ejecución de proyectos adquiere una relevancia central en la acción pública, comunitaria y organizacional. En ese marco, el presente documento tiene por objetivo formular y presentar un modelo de gestión de proyectos basado en ocho etapas secuenciales, que permite ordenar, evaluar y mejorar los procesos de intervención desde un enfoque metodológico, participativo y orientado a resultados sostenibles.

El modelo se nutre de la experiencia práctica acumulada por organizaciones sociales y gobiernos locales, así como de fundamentos teóricos provenientes de la gestión de proyectos, el pensamiento de diseño, la teoría de cambio y la planificación participativa.

## 1. Fundamentos teóricos

La gestión de proyectos ha sido objeto de estudio y sistematización desde diversas disciplinas. Las metodologías tradicionales, como el enfoque del Project Management Institute (PMI), proponen una estructura de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre (PMBOK, 2021). En contraposición, enfoques más flexibles como el Agile Project Management (Highsmith, 2010) o el Design Thinking (Brown, 2009) priorizan la iteración, el aprendizaje continuo y la participación activa de usuarios y beneficiarios.

Este modelo adopta elementos de ambos paradigmas: una estructura organizada y progresiva, pero con espacios de retroalimentación constante, apertura al rediseño y énfasis en la acción local y comunitaria.

## 2. El modelo en 8 etapas

Cada una de las ocho etapas se detalla a continuación, desarrollada en profundidad para facilitar su comprensión e implementación.

## **Etapa 1: Identificación del problema**

La identificación del problema es la piedra angular de cualquier proceso de intervención. No se trata simplemente de señalar una carencia, sino de comprender a fondo su naturaleza, causas, manifestaciones y efectos. Esta etapa debe incluir tanto un análisis técnico como una lectura política y social del problema.

En esta fase, es imprescindible trabajar con los actores implicados, desde una perspectiva territorial y cultural. La inclusión de voces diversas permite legitimar el diagnóstico y enriquecerlo con experiencias y percepciones múltiples.

Entre las técnicas recomendadas se destacan:

- Diagnóstico participativo rural y urbano (PRA)
- Árbol de problemas
- Mapas de relaciones de poder y actores
- Matrices causa-efecto

El objetivo final de esta etapa es contar con una formulación clara, consensuada y validada del problema, que sirva como base para el resto del proceso.

## **Etapa 2: Investigación y posibles soluciones**

Esta etapa tiene como propósito explorar el universo de alternativas posibles para abordar el problema identificado. Se trata de un ejercicio de apertura, creatividad y aprendizaje. No es aún momento de elegir, sino de imaginar y comprender qué caminos han sido recorridos por otros en situaciones similares.

Aquí se combinan tres fuentes principales:

1. Revisión de literatura académica y técnica
2. Relevamiento de experiencias de referencia (casos locales e internacionales)
3. Procesos de ideación colaborativa (brainstorming, diseño centrado en usuarios, etc.)

La pluralidad de soluciones debe ser bienvenida. A través de esta búsqueda, el equipo podrá evitar soluciones poco eficaces, inspirarse en buenas prácticas y generar innovación a partir del conocimiento colectivo.

### **Etapa 3: Selección de una solución**

Seleccionar no es eliminar arbitrariamente opciones, sino construir colectivamente una decisión informada. Esta etapa exige ponderar las alternativas previamente exploradas con base en criterios claros y previamente definidos.

Los criterios pueden clasificarse en cinco grupos:

- **Pertinencia:** ¿responde efectivamente al problema formulado?
- **Factibilidad técnica y operativa:** ¿tenemos las capacidades necesarias?
- **Sostenibilidad:** ¿puede mantenerse en el tiempo?
- **Impacto esperado:** ¿qué cambios puede generar?
- **Aceptabilidad:** ¿cómo será recibida por la comunidad o actores clave?

Se recomienda realizar matrices de priorización que incluyan pesos para cada criterio, así como someter la decisión a validación con actores clave. En muchos casos, la opción seleccionada puede combinar elementos de varias propuestas.

### **Etapa 4: Planificación de la solución**

La planificación convierte una idea en una hoja de ruta concreta. Esta etapa articula todas las dimensiones del proyecto: técnica, financiera, organizativa, comunicacional y temporal.

Elementos esenciales:

- Definición clara de **objetivos específicos y metas cuantificables**
- **Cronograma** de ejecución por fases
- **Presupuesto detallado** por componentes
- Asignación de **roles y responsabilidades**
- Establecimiento de **indicadores de proceso y resultado**

Asimismo, es recomendable contemplar un plan de gestión de riesgos (identificación, mitigación, contingencias) y un plan de monitoreo permanente. La planificación debe ser un proceso colaborativo que comprometa al equipo desde el inicio.

### **Etapa 5: Ejecución de la solución**

La ejecución es la traducción operativa del plan. Requiere liderazgo, coordinación y capacidad de adaptación. En esta etapa, el foco está en llevar adelante las actividades programadas, asegurando el cumplimiento de plazos, calidad y objetivos.

Algunos principios claves para una ejecución eficaz:

- Mantener una **comunicación fluida** entre actores
- Implementar un **sistema de seguimiento y control**
- Registrar sistemáticamente todo lo actuado
- Evaluar periódicamente el **avance frente a los indicadores**

Es esperable que surjan imprevistos. Por ello, debe conservarse la flexibilidad para realizar ajustes tácticos, sin perder de vista el objetivo estratégico.

### **Etapa 6: Evaluación**

La evaluación es una oportunidad de aprendizaje institucional. Va más allá del control, buscando comprender por qué los resultados fueron los que fueron y qué se puede mejorar para el futuro.

Tipos de evaluación:

- **Ex ante:** realizada antes de ejecutar (para validar el diseño)
- **De proceso:** durante la implementación (monitoreo)
- **Final:** al término del proyecto (evaluación de resultados)
- **De impacto:** a mediano o largo plazo

Además de usar indicadores cuantitativos, es clave recuperar la voz de los participantes. Las metodologías participativas (como la autoevaluación o las historias de cambio) permiten una comprensión más rica del impacto generado.

La evaluación debe responder preguntas como:

- ¿Hicimos lo que dijimos que haríamos?
- ¿Cumplimos los objetivos?
- ¿Aportamos cambios significativos?
- ¿Qué aprendizajes nos deja esta experiencia?

### **Etapa 7: Reconversión y exportación**

Una de las fortalezas del modelo es su vocación de escalabilidad. Una vez culminado un proyecto, se propone analizar su potencial para ser replicado, adaptado o escalado en otros territorios o poblaciones.

La reconversión implica:

- Sistematizar la experiencia en formato replicable (manuales, guías, protocolos)
- Identificar variables críticas que requieren ajuste según el contexto
- Construir alianzas con nuevos actores interesados en replicar la experiencia

La exportación debe contemplar el respeto por las particularidades locales, evitando la imposición de modelos cerrados. Lo que se exporta es una metodología viva, que se reconfigura en cada nuevo escenario.

### **Etapas 8: Difusión del proyecto**

Difundir no es solo comunicar logros, sino abrir el proceso a la mirada de otros. La transparencia, la rendición de cuentas y la vocación de inspirar a otras personas o instituciones deben guiar esta etapa.

Canales sugeridos:

- Informes institucionales accesibles
- Materiales audiovisuales breves y claros
- Redes sociales con lenguaje cercano
- Talleres de devolución con la comunidad
- Presentaciones en eventos, seminarios y congresos

La narrativa del proyecto debe estar centrada en las personas, contar historias reales, mostrar aprendizajes, incluir testimonios y facilitar el acceso a los resultados. Cuanto más se difunde, más se multiplica el impacto.

## **3. Ejes transversales del modelo**

- **Organización y método:** claridad de procesos, roles y tareas.
- **Feedback continuo:** evaluación y mejora en cada etapa.
- **Difusión e inspiración:** comunicar para motivar a otros.
- **Exportabilidad:** diseño adaptable a otros territorios.
- **Participación:** incluir voces diversas y fortalecer la apropiación comunitaria.

## 4. Comparación con otros modelos

Este modelo comparte con el PMI el ordenamiento secuencial, pero introduce elementos de iteración propios del ciclo de mejora continua. A su vez, incorpora principios de la planificación participativa latinoamericana (Cueva, 2003) y del pensamiento de diseño centrado en las personas.

Frente al enfoque Agile, mantiene mayor estructura, pero conserva su espíritu adaptativo. Es un modelo especialmente adecuado para proyectos sociales, públicos o comunitarios que requieren tanto planificación rigurosa como flexibilidad y arraigo local.

## 5. Recomendaciones para la implementación

Se sugiere formar equipos interdisciplinarios, definir referentes por etapa y documentar cada paso para facilitar evaluaciones posteriores y posibilidades de replicación.

Es importante que se adapten los tiempos según el contexto, se contemple un presupuesto realista y se genere una cultura de evaluación y aprendizaje permanente.

## 6. Conclusiones

El modelo de gestión de proyectos en 8 etapas constituye una herramienta flexible, robusta y replicable para el diseño, ejecución y mejora de intervenciones en distintos niveles. Su estructura circular permite incorporar el aprendizaje y la mejora continua como partes centrales del proceso.

Al promover la difusión, la exportabilidad y la participación, este modelo busca contribuir a una cultura de acción colaborativa, innovación pública y transformación territorial.

Invitamos a las instituciones, equipos técnicos y comunidades a hacer suyo este modelo, adaptarlo y enriquecerlo con nuevas experiencias, contribuyendo así al desarrollo inclusivo, justo y sostenible.

## Referencias bibliográficas

- Brown, T. (2009). Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society. Harvard Business Review Press.
- Cueva, M. (2003). Planificación participativa para el desarrollo local. Ediciones Abya-Yala.
- Highsmith, J. (2010). Agile Project Management: Creating Innovative Products. Addison-Wesley.
- Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. PMI.
- Chambers, R. (1994). Participatory Rural Appraisal (PRA): Analysis of Experience. World Development.

**movimiento**  
**abeja.** Hub de innovación  
ciudadana