

La gestión

de proyectos para el cliente

Hernando Rodríguez Zambrano*

Resumen

A partir de 1990 se han planteado muchos paradigmas a los gerentes del mundo, dada la importancia que han adquirido factores como: la globalización económica, la velocidad del cambio, la calidad y los costos en los negocios privados y del gobierno. Así el reto gerencial gira alrededor de cómo crear y dirigir con éxito equipos de proyectos. Se está planteando entonces el paradigma del cambio en el trabajo de empresas y organizaciones, pues la estructura organizacional jerárquica tradicional y funcional ya no garantiza el logro de un trabajo de calidad, a tiempo, dentro del presupuesto y sin fallas. Luego, para hacer frente a este nuevo reto gerencial, se debe empezar por que los Gerentes se vean como líderes de proyectos y de equipos de trabajo y no como los tradicionales gerentes funcionales. Dentro de la nueva visión gerencial de proyectos son muy importantes dos

aspectos: el primero es el que los proyectos se realicen en **trabajos de equipos interdisciplinarios**, y segundo que **la razón de ser de los proyectos es el cliente**.

La gestión de proyectos para el cliente

A continuación se presentan los puntos de vista del cambio en Gerencia de Proyectos¹, recogidos en buena parte del Seminario sobre Administración de Proyectos dictado por la Universidad de California (Berkeley), durante el mes de Mayo de 1998 en Santafé de Bogotá.

En la **Gerencia tradicional de proyectos**, las actividades se realizan en serie, pasando de una función a otra. Todos los departamentos operan de manera autónoma, dando lugar a

* Docente de Economía.

1. La Gerencia de Proyectos se realiza a través de cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control, que en buena parte caracterizan la función gerencial.

que sea necesario comenzar varias veces por falta de una meta final. La información es irregular, los problemas aparecen demasiado tarde, las prioridades se modifican constantemente a fin de enfrentar las presiones diarias; y a medida que aumenta la presión del tiempo comienzan los problemas entre áreas, cuando cada una reconoce que no puede comenzar hasta que la otra termine o le suministre la información requerida. Aquí nadie se siente dueño del proyecto. En esta Gestión los costos se elevan a medida que pasa el tiempo asignado para el proyecto.

La Gestión de proyectos bajo la **metodología de la Superposición**, supone que no es necesario terminar al 100% todas las actividades para poder dar comienzo a la siguiente actividad dentro de la secuencia. Aquí la comunicación mejora, pero se limita a aquellos que se encuentran antes o después de ellos, conservándose la modalidad de secuencia y las prioridades territoriales de cada área del proyecto. Los costos en esta Gestión son menores que con la gestión tradicional.

La Gestión **Paralela** del proyecto, supone que es fundamental reducir el ciclo de tiempo del proyecto, y para ello se crea una cultura organizacional en la cual todas las disciplinas funcionales que contribuyen a los objetivos del proyecto cumplen sus funciones simultáneamente en lugar de hacerlo en forma consecutiva. Este enfoque permite fijar la atención en las etapas iniciales del proyecto, donde el impacto de un cambio es menos costoso y no afecta tanto el ciclo de tiempo del proyecto. El enfoque es el de un equipo interfuncional, en el cual todos los participantes asumen la responsabilidad y todos son dueños del proyecto. La información es óptima y fluye en todos los sentidos con una meta común para todos. Los problemas salen a flote a tiempo y su impacto sobre el costo y el tiempo es

mínimo. Lo importante aquí es que se promueve una forma de pensar "en equipo" y un ambiente de equipo.

En esta Gestión paralela, la **ubicación** de los integrantes del proyecto en un mismo sitio es un aspecto clave, pues permite comunicación constante y que se comprendan sus respectivas metas, prioridades, responsabilidades y actividades. La primera fase de la verdadera ubicación comienza por eliminar los muros físicos que impiden una verdadera comunicación y cooperación. Si a los grupos funcionales los separan grandes distancias, se maneja la ubicación virtual donde el correo electrónico, el Internet, las redes digitales de servicios integrados, los enlaces "groupware o Shareware" de los PC y las estaciones de trabajo, son los requeridos para los integrantes del equipo del proyecto. Con lo anterior se busca permanentemente el trabajo en equipo, donde el ambiente flexible y los muebles modulares, por ejemplo, ayudan a evitar que se creen barreras dentro del equipo.

¿Dónde está el cliente en todo esto?

¡ Al frente y en el centro! Participando en el diseño, la planeación, la evaluación, la ejecución y las medidas correctivas del proyecto. Es el actor principal.

Así, la Gestión de proyectos no es una actividad simple y de relleno, sino una actividad importante que exige un alto grado de compromiso para con los resultados operativos y fiscales del proyecto, una alta responsabilidad por el cumplimiento de los requisitos u objetivos del proyecto, y contar con las destrezas necesarias para generar una acción sinérgica entre los diferentes grupos funcionales que produzcan un verdadero trabajo en equipo para un proyecto a satisfacción del **cliente**.

La clave del éxito en la gestión de un proyecto es descomponer la situación compleja en varios subproductos o actividades manejables y bien definidas que se puedan controlar y comparar frente a los objetivos fijados inicialmente.

Un enfoque frente a la gestión de un proyecto es presentado por Termini, Michael (1998)² quien plantea los siguientes criterios de gestión:

- Identificarse con las necesidades y expectativas del cliente.
- Prepararse y aceptar las responsabilidades por la gestión del proyecto.
- Organizar el equipo del proyecto.
- Establecer el alcance, las pautas, los objetivos, las expectativas y los parámetros de medición del proyecto.
- Escoger y desarrollar las herramientas para la gestión del proyecto.
- Recopilar los datos y convertirlos en información útil.
- Fijar un programa de tiempo y un presupuesto.
- Evaluar, tomar decisiones y resolver problemas.
- Identificar alternativas y medidas correctivas.
- Llevar el control de los costos y los rendimientos.
- Evaluar los riesgos.
- Prepararse y vender el proyecto a la Gerencia.

El Liderazgo en la Gestión de proyectos

Gestionar un proyecto no es sinónimo de dar órdenes y esperar que los empleados caminen sumisamente detrás de usted. Es tomar el

liderazgo del equipo del proyecto y ser aceptado como líder e inspirar la confianza de serlo. El Gerente de un proyecto de hoy debe poseer: la capacidad para comprender y desarrollar unos objetivos estratégicos para la organización, además de las destrezas tácticas para garantizar el éxito de su ejecución; la pericia para manejar el tiempo a fin de que éste funcione a favor y no en contra del proyecto; la capacidad para saber cuándo y cómo tomar las decisiones que han de tener un impacto global sobre el desempeño, los costos y los tiempos del proyecto; debe establecer reglas y pautas para el equipo de gestión del proyecto y hacer que cada uno de los integrantes rinda cuentas dentro de dichos parámetros; reconocer y aceptar sus debilidades y también sus fortalezas personales, y adoptar un estilo de gestión que se acomode a su personalidad y al alcance del proyecto para el cual fue seleccionado, ya que en gestión de proyectos no existe un modelo único para todos. Se debe liderar con el ejemplo.

El Gerente de proyecto, antes de comenzar, debe comprender claramente cuál es su grado de poder, los objetivos y parámetros, los riesgos y premios, y sus limitaciones. Para ello, debe evaluar el compromiso de la gerencia con el proyecto, en cuanto a recursos y tiempo y aceptar el proyecto si está en capacidad de llevarlo a buen término.

Expectativas y necesidades de los clientes

Es preciso cuantificar las necesidades del CLIENTE antes de lanzar el proyecto, o podría fracasar. En otros términos, el proyecto debe estar aceptado por el cliente antes de su ejecución. Casi nunca se sabe identificar los

2. TERMINI, Michael. 1998. Protejo Management. A change in thinking. University of California, Berkeley.

deseos del cliente, se trabaja sobre suposiciones y no hechos, se exagera con la fiebre de mercadeo, con la experiencia y con la fe ciega. Luego, antes de comprometerse en el proyecto, siéntese con el cliente y: pregunte, escuche, repita, escuche, repita, solicite información, documente, confirme. Con lo anterior, se podrá verificar el alcance, la dirección, el enfoque y los objetivos del proyecto, identificando los aspectos competitivos y los beneficios emanados del proyecto. Así el cliente participa en la definición concisa de: el alcance del proyecto, los resultados, el cronograma, los costos, las expectativas de desempeño y los parámetros de medición. Se busca entonces, que haya dueños del proyecto en todos los niveles antes de comprometerse con el proyecto.

Es importante documentar los objetivos del proyecto y los parámetros de medición del proyecto para que todos sean responsables y rindan cuentas por los resultados del proyecto (cliente, proveedores, equipo del proyecto, gerencia). Ahora estando todos de acuerdo se debe iniciar la ejecución del proyecto.

En la actualidad el cliente espera más: mejor calidad, entrega más rápida, más cosas hechas a su medida, menores cantidades, impactos nocivos menores hacia el Medio Ambiente, etc. Esto implica, poner la atención en la gente y utilizar el enfoque de **trabajo en equipo** para lograr los beneficios de un trabajo interfuncional y sinergista.

Equipos de proyecto

En los equipos se generan más y mejores ideas, soluciones más creativas y eficaces en términos de costos, están en condiciones más favorables para analizar una gran cantidad de información o situaciones complejas. Por

ello, la clave está en escoger bien a los integrantes del equipo del proyecto, con capacidad para contribuir como integrantes, no como superestrellas, que aporten destrezas complementarias que refuercen las fortalezas del equipo, personas que puedan rendir bajo presión y capaces de liderar y de seguir a otros, personas dispuestas a compartir su conocimiento y experiencia individual con otros y que a la vez estén dispuestas a aprender nuevas destrezas de los otros integrantes del equipo. Después de la selección determinar las necesidades de capacitación. Los equipos son autónomos en la capacidad de formular o sugerir metas, parámetros de medición, tiempos y enfoques del proyecto.

En este análisis de Gestión los equipos se diferencian de los llamados comités porque: los comités tienen líderes fuertes, en el equipo el líder es compartido; en los comités cada persona rinde cuentas individualmente, en los equipos la responsabilidad es individual y colectiva; en los comités hay metas individuales, en los equipos metas colectivas; en los comités deliberan, deciden y delegan, en los equipos deliberan, deciden y hacen.

El equipo de Gestión de Proyectos, tiene en común el propósito, las metas, los objetivos, el enfoque y los parámetros de medición; se comparten la responsabilidad y rinden cuentas como colectividad, se orientan hacia los resultados y tienen alto nivel de compromiso para el cumplimiento de los objetivos del proyecto. **El equipo trabaja al ganar, ganar.** Para evitar los conflictos del equipo se debe crear consenso, es decir, llegar a un acuerdo que sea un punto medio aceptable que todos puedan apoyar; y en caso de llegar a un callejón sin salida, el Gerente debe decidir el camino a seguir, informando de su decisión al equipo.

Establezca prioridades iniciales para el proyecto

Las prioridades se deben establecer con base en: el impacto relativo sobre los objetivos de desempeño; sobre el ciclo de tiempo del proyecto, sobre los costos operativos, sobre la utilización de los recursos y sobre el servicio y/o expectativas del cliente.

Evaluación del ambiente del proyecto

El objetivo es: evaluar y aclarar una determinada situación; descomponer los problemas en componentes manejables, determinar si en realidad hay un problema y si lo hay la mejor solución, trabajar siempre con hechos comprobados, validar todos los supuestos (estos afectaran el éxito, los costos y la duración final del proyecto, así como también a cada uno de los integrantes y sus respectivas carreras). Es vital comprender con exactitud y claridad la situación antes de tratar de resolver algo, pues cualquier sesgo le llevará por el camino equivocado y le costará tiempo y dinero.

Análisis de los problemas

El análisis de los problemas ofrece una estructura metódica para extraer información útil a partir de muchos datos. La base de análisis está en la relación **causa- efecto** para identificar el factor causante del problema. La clave está en relacionar el efecto con su causa precisa para solucionar el problema.

Ahora bien, la solución de problemas gira alrededor de definir claramente el problema, y para ello se deben recopilar datos y convertirlos en información útil, para finalmente identificar la raíz del problema. Es esencial que el equipo del proyecto identifique lo que

está pasando y también lo que no está pasando, así tendrá una base para comparar lo que está sucediendo con lo que debería estar ocurriendo en la práctica. Lo anterior permitirá al equipo llegar a las causas posibles y a la causa raíz del problema.

Algunas técnicas planteadas para la solución de problemas son:

- La evaluación y planeación, que conlleva: lluvias de ideas, diagramas de flujo, diagramas de causa - efecto.
- Recopilación de datos, mediante: encuestas, grupos focales, cuestionarios, entrevistas, mediciones, observaciones.
- Manejo y presentación de datos, con: gráficos de desempeño, histogramas, hojas de control, diagramas de Pareto.
- Procesamiento de la información.

En todos los caso de análisis se debe ser cuidadoso y por ello se debe validar la información documentando bien el trabajo.

La toma de decisiones

Una de las responsabilidades del Gerente del Proyecto es la toma de decisiones, que debe manejar correctamente. Algunos factores que inciden en una decisión correcta son: una definición amplia de las necesidades del proyecto, una evaluación exigente de las posibles alternativas para resolver el problema y una evaluación amplia de los resultados posibles. La mejor decisión es aquella que se aproxima al cumplimiento de todos los objetivos del proyecto, al menor costo y al menor riesgo.

El proceso de la decisión plantea dos aspectos: los objetivos que deben cumplirse obligatoriamente para garantizar el éxito del proyecto y los objetivos que deseáramos alcanzar pero

que no son necesariamente obligatorios. Los objetivos obligatorios son susceptibles de ser medidos. En la toma de decisiones es preciso explorar las consecuencias antes de tomar la decisión definitiva, pues hacer caso omiso de consecuencias negativas es un error que podría amenazar el proyecto y la carrera de un Gerente de Proyecto. Por otra parte, cada objetivo se debe priorizar de acuerdo con su importancia relativa con respecto a los demás. Se recomienda utilizar una matriz de los objetivos del proyecto donde se listen los objetivos obligatorios y los objetivos deseados, teniendo en cuenta que para cada objetivo hay una lista de alternativas de evaluación.

Así, se tienen criterios de decisión en la Gestión de Proyectos como:

- Actuar contra no actuar. En este caso sea realista al tomar la decisión y luego ejecútela con seguridad.
- Continuar con las medidas actuales o abandonarlas. Aquí se deben evitar los cuellos de botella y estar dispuesto a asumir el riesgo con la decisión soportada sobre un análisis de beneficios y costos.
- Capitalizar los beneficios actuales o futuros. En este aspecto se debe lograr un equilibrio entre ganancias y pérdidas presentes y futuras, pero concentrándose en los objetivos tanto de corto como de largo plazo para la toma de decisión.
- Riesgo contra seguridad. Aquí se debe buscar equilibrar el riesgo y la seguridad. El riesgo puede minimizarse mediante: planificación efectiva, análisis de alternativas, evaluación de aspectos positivos y negativos de cada decisión, etc. Permita que predomine el sentido común.
- Encontrar la causa de fondo. En esta situación no busque a quién culpar, encuentre la causa de fondo y decida.

- Azar contra control. Se busca mantener el equilibrio entre el control y el azar. Para ello, los planes de contingencia son importantes para lograr una situación de control en el proyecto.
- Establecimiento de un marco de referencia. Se busca establecer un marco de referencia tecnológico, financiero, legal, político, operativo, etc. para mirar el proyecto desde diferentes puntos de vista.
- Razón contra emoción. Establecer un equilibrio entre la razón, el sentido común y la emoción. Esto genera sesgos y en ocasiones es conveniente posponer la decisión hasta que las emociones estén bajo control.

Administración de riesgos

Cada proyecto implica algún grado de riesgo, siendo básico que el Gerente del proyecto sea diligente para minimizar el riesgo donde y cuando sea posible. El riesgo implica incertidumbre. Un Gerente puede visualizar riesgos como: **riesgos de excederse en el proyecto** en cuanto al presupuesto, Cronograma, uso de recursos; **riesgos de gestión** en relación con: mal control o mala administración del proyecto, planificación deficiente, fallas en el desempeño del equipo humano del proyecto, problemas en la identificación de las necesidades y prioridades del cliente, etc.; **riesgos en el diseño del producto o servicio** en cuanto a: Incumplimiento de especificaciones, fallas operativas, desechos peligrosos; **riesgos comerciales** como: problemas de aceptación por parte del cliente, obsolescencia, competitividad, etc.; y siempre existen los **riesgos legales**.

La evaluación de riesgos debe adelantarse tanto en la fase de planificación como en la fase de ejecución, y se utiliza para verificar que los objetivos del proyecto se cumplan en sus diferentes etapas. El riesgo tiene dos

elementos básicos, importantes para la evaluación: la probabilidad de ocurrencia y la magnitud de su impacto sobre el proyecto, siendo el riesgo la multiplicación de los dos elementos mencionados. Las magnitudes del riesgo por lo general se definen mediante un estimativo documentado, según nivel de experiencia del Gerente del proyecto, experiencia en proyectos similares, análisis inductivos y deductivos, etc. Con datos cuantitativos se debe pasar de evaluaciones de riesgo cualitativas a evaluaciones de riesgo cuantitativas.

Dentro de la administración de riesgos es importante el análisis de fallas potenciales de un proyecto; y dentro de este último análisis es básico el Análisis de Severidad que se utiliza para priorizar las posibles fallas del proyecto, según la probabilidad de que ocurra la falla y según los efectos resultantes de la ocurrencia de la falla. Para lo anterior, actualmente existen métodos para analizar la magnitud del riesgo de una falla en un proyecto como los siguientes: Orden de prioridad del riesgo; Índice de Severidad del riesgo y Número de prioridad del riesgo.

En muchos casos, la probabilidad de un riesgo y las pérdidas respectivas pueden calcularse en forma bastante parecida a la manera como una empresa de seguros pronostica la pérdida de sus activos.

Reglas básicas para la gestión de proyectos

Un enfoque común para la gestión de proyectos, que va de arriba a abajo, describe el panorama de las actividades que deben realizarse en total. La idea es desglosar el objetivo del

proyecto en elementos cada vez más sencillos, para que puedan manejarse y controlarse en forma efectiva. Las actividades se pueden anotar en hojas autoadhesivas y se van colocando secuencialmente en un papelógrafo (como árboles de decisión), para que el equipo del proyecto pueda clasificarlas y precisar el ciclo de tiempo, los costos, parámetros de medición para control, etc.

A continuación se hace una lista formal de actividades para cada nivel y se establecen los eventos claves³ o punto en el cual se concluyen una o varias actividades. Los eventos claves son importantes para planeación, evaluación, ejecución, conclusión del proyecto. Luego se identifican las dependencias entre actividades de los niveles determinando dependencias relacionadas con la secuencia del proyecto y las dependencias con los recursos.

Ahora, con técnicas como el método de Diagramación de Precedencias, se ilustran las precedencias e interdependencias de las actividades, donde las actividades y las líneas de conexión forman las rutas del proceso. Luego, se hace el cálculo del ciclo de tiempo del proyecto. Dentro de las técnicas utilizadas se tiene el PERT, que combina las actividades y dependencias con los factores de tiempo y/o costo, mediante la ruta crítica. La técnica más sencilla y más utilizada en gestión de proyectos es el CUADRO DE GANTT, para la planeación, programación, monitoreo y control; en el Gantt se indican las actividades de la ruta crítica, el consumo de recursos y las relaciones de precedencia óptimas. Otra técnica utilizada con frecuencia es el CPM. De otra parte, un buen software de gestión de proyectos ayuda a la documentación permanente de usuarios del proyecto.

3. Los eventos claves son hitos del proyecto que significan que en ese momento se ha concluido una etapa clave del proyecto.

Finalmente, se consideran algunos de los errores más frecuentes en la Gestión de Proyectos como: deficiente control del proyecto o de los recursos de apoyo, limitación de recursos por ejecución simultánea con otros proyectos, cambio en la gerencia del proyecto, suspensión de la financiación del proyecto, falta de atención a los detalles, no iniciar las medidas correctivas a tiempo, no hacer seguimiento al avance del proyecto, etc.

Las diez reglas para dirigir exitosamente equipos de proyectos

Según RANDOLPH Y POSNER (1997)⁴, las diez reglas para el éxito son:

1. Fije una meta clara.
2. Precise los objetivos.
3. Establezca puntos de control, actividades, relaciones y estimativos de tiempo.
4. Ilustre gráficamente el programa de trabajo.
5. Capacite a las personas, individualmente y como equipo.
6. Refuerce el compromiso y el entusiasmo del personal.
7. Informe a todas las personas relacionadas con el proyecto.
8. Estimule al personal, estableciendo acuerdos.
9. Aumente el poder, tanto el suyo como el de los demás.
10. Atrévase a acercarse con creatividad a los problemas.

Las primeras cuatro reglas constituyen las bases para una buena planeación, las seis reglas siguientes son importantes para una buena dirección y control, y todas generan una organización integral de éxito para el proyecto.

Referencias Bibliográficas

- ◆ RANDOLPH, Alan y POSNER, Barry. 1997. Gerencia de proyectos. Mac Graw Hill. Santafé de Bogotá. Colombia.
- ◆ VALENCIA, Carlos Alberto. 1991. Gerencia de proyectos. Universidad de los Andes. Medellín. Colombia.

4. RANDOLPH, A. y POSNER, Barry. 1997. Gerencia de proyectos. Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.