

LA GERENCIA DE PROYECTOS

Por: José Ivorra Valero *
Escuela Colombiana de Ingeniería

EL PORQUÉ DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

El reto de la alta tecnología ha forzado a los gerentes y al personal de proyectos a examinar y reconsiderar las técnicas tradicionales de manejo de éstos.

Se ha encontrado lo siguiente:

- Cada vez es más corto el tiempo disponible desde que se inicia un proyecto hasta que se termina
- El capital dedicado a un proyecto, así como los riesgos, son persistentemente mayores
- La competencia del mercado es más alta que nunca, con fuerte demanda de precios bajos y soluciones de alta calidad
- El aumento de la tecnología y la fuerte competencia en los mercados ha hecho que los compromisos en tiempo y en dinero se tomen inflexibles
- La tecnología de hoy exige constantemente personal más

especializado; la integración juega un papel fundamental

- Las interfaces entre los diferentes elementos de un proyecto se han tornado más complejas
- La tecnología actual, dada su complejidad, hace que los sobrecostos y los desplazamientos en tiempo sean comunes.

Todo esto ha hecho necesario crear enfoques más sistemáticos y eficientes para interactuar con los ambientes actuales tan cambiantes y de tan alta tecnología.

DÓNDE ES APROPIADA LA GERENCIA DE PROYECTOS

Se sugieren cinco criterios que, ayudarán a decidir cuándo usar la gerencia de proyectos; ellos son:

- *Ambiente cambiante.* Muchas organizaciones se encuentran en una situación que cambia con rapidez, otras presentan una competencia alta y otras se

mantienen en un ambiente dinámico de trabajo. Para sobrevivir y ser exitosos, se hace necesario que las organizaciones se tornen creativas, innovadoras, flexibles y capaces de reaccionar rápidamente

- *Interrelaciones de las áreas funcionales.* Cuando se requiere un esfuerzo conjunto de las diversas áreas de la organización, la metodología permite construir relaciones laterales para superar los obstáculos y los conflictos, y para acelerar el trabajo entre las unidades o áreas
- *Magnitud del esfuerzo.* Cuando un trabajo particular dentro de una organización requiere una cantidad considerable de recursos de todo tipo, se hace necesario

El aumento de la tecnología y la fuerte competencia en los mercados ha hecho que los compromisos en tiempo y dinero se tornen inflexibles

* Ingeniero electrónico y de sistemas. Estuvo vinculado durante 17 años a la Corporación IBM como Gerente de Proyectos y asesor en desarrollo gerencial y empresarial. Ha sido catedrático en pregrado y posgrado en Gerencia de Proyectos. Actualmente es profesor de la Escuela Colombiana de Ingeniería

manejar dicho trabajo con las técnicas respectivas

- *Esfuerzo único, diferente.* La definición de proyecto precisamente supone que algo diferente se tiene que realizar, diferente de lo ordinario y rutinario. En este sentido, la gerencia de proyectos se hace necesaria para reunir a todos los departamentos involucrados en esa gran responsabilidad
- *Reputación de la organización.* Si la ejecución del proyecto vislumbra la presentación de circunstancias de pérdidas sensibles en lo financiero, pérdida de la presencia en el mercado, una reputación afectada o, por ejemplo, la pérdida de contratos futuros, entonces se tiene claramente una situación que debe ser manejada con esta metodología. Aun cuando ella no garantiza que algo de lo anterior no suceda, sí provee una mejor planeación y un mayor control.

METAS DEL PROYECTO

Prácticamente, todo proyecto debe

tener tres metas: debe realizar el trabajo de acuerdo con los requisitos mínimos de presupuesto, cumplir la programación del tiempo y obtener una calidad de acuerdo con las especificaciones y el rendimiento esperado. El presupuesto dimensiona el costo permisible del proyecto. La programación debe cumplir las metas de productos, servicios y especificaciones tecnológicas.

Estas tres metas deben ser direccionadas continuamente durante el ciclo de vida del proyecto. La metodología se ha desarrollado de tal manera que mantiene el foco y el control en las tres metas, balanceando lo necesario para cumplir los objetivos del proyecto. De otra manera proyectos conocidos, como el viaje del hombre a la Luna (proyecto Apollo), no habrían sido exitosos.

LA GERENCIA DE PROYECTOS

Las tres características claves que distinguen a esta metodología son: el gerente de proyecto, el equipo humano y el sistema de gerencia.

El **gerente de proyecto** es quizá el actor más importante. Es una persona que debe integrar los esfuerzos participativos de todas las áreas involucradas, para lograr las metas.

Más adelante en el presente artículo se volverá a hablar sobre él.

La tecnología de hoy exige constantemente personal más especializado; la integración juega un papel fundamental

El **equipo** es el conjunto de grupos e individuos que trabajan hacia una meta común, usualmente proveniente de diferentes áreas y organizaciones; este equipo deberá disolverse una vez finalice el proyecto.

El **sistema de gerencia** es lo que permite que el proyecto y su equipo de trabajo progresen de manera efectiva. Este sistema comprende la estructura organizativa, el procesamiento de información y todas las prácticas y procedimientos que



permiten la integración horizontal y vertical de las tareas y de las unidades funcionales y de los departamentos de la organización del proyecto. El sistema suministra todos los medios para identificar las tareas, los requerimientos de recursos y los costos. Adicionalmente permite establecer las prioridades, planificar y actualizar las debidas programaciones y, finalmente, controlar cada producto, que debe ser entregado con su respectivo rendimiento.

LA PROFESIÓN DE GERENTE DE PROYECTO

Se puede visualizar como una mezcla de arte y ciencia. Desde el punto de vista científico es la aplicación de metodologías que han sido probadas, así como procedimientos, estándares y guías para inculcar en cualquier proyecto el orden y la disciplina que son esenciales para obtener las metas esperadas.

El arte de esta gerencia se hace más evidente, cuando se combinan la agudeza en los negocios, la sensibilidad a las necesidades de los clientes (internos de la institución y externos), la habilidad en comunicación oral y escrita, la creatividad, el juicio sano y el liderazgo, para lograr los más altos niveles de calidad en cada tarea realizada y en cada producto entregado.

La gerencia de proyectos tiene aplicabilidad casi en cualquier actividad profesional; se practica en las plantas de producción, en los laboratorios de desarrollo, en las áreas administrativas, en las operaciones de campos, en los centros de servicios y muchas más.

El Gerente deberá tener la responsabilidad última de conseguir



que las obligaciones del oferente se cumplan y que se satisfagan las expectativas acordadas con el cliente. Debe estar en capacidad de manejar todos los recursos y todas las tareas que conlleven un costo. Esta persona será el individuo que construirá la estructura y coordinará las actividades de todos los miembros participantes para constituir un equipo altamente productivo.

RESPONSABILIDAD DEL GERENTE DE PROYECTO

Entre las principales se destacan:

- Establecer la estructura del proyecto
- Adquirir los recursos directos e indirectos (subcontratistas) necesarios. Además, coordinar los recursos del cliente aplicables al proyecto, para así poder conseguir los resultados planeados
- Gerenciar el proyecto para lograr los objetivos esperados en gastos, ingresos y rentabilidad, aun si el proyecto es realizado en el ámbito interno de la institución
- Ser un consultor experto que provea guía y consejo donde lo necesite la institución
- Delegar en forma efectiva las responsabilidades que lo requieran, mientras mantiene su liderazgo sobre todo el equipo
- Planear, rastrear y controlar el progreso efectivo del proyecto, mientras en forma paralela lleva un control de los cambios previstos o inesperados que puedan suceder durante el ciclo de vida del proyecto

- Completar el proyecto en los mejores términos de calidad, oportunidad y economía
- Ser capaz de reconocer, analizar y resolver los problemas que se presenten
- Mantener una relación constructiva y positiva con el cliente y lograr su total satisfacción
- Desarrollar o conducir esfuerzos dirigidos a conseguir nuevos proyectos (mercadeo) mientras se ejecuta el actual.

CARACTERÍSTICAS DEL GERENTE DE PROYECTO

Las siguientes son algunas de las características que debe tener el gerente de proyecto:

- Ser competente, íntegro y confiable
- Disfrutar manejando los riesgos y conflictos inherentes a todo proyecto
- Ser duro y disciplinado, pero justo. En este sentido se debe aclarar que la dureza es sinónimo de ecuanimidad
- Poseer cualidades personales de liderazgo: motivación de su equipo; la relación con el cliente la asume como una de sus responsabilidades; gerencia de los subcontratistas a su cargo
- Tener una alta tolerancia en los momentos de tensión que se viven en el trabajo
- Tener alta capacidad de trabajo

- Ser ambicioso, es decir, buscar altos niveles de excelencia.

EXPERIENCIA DEL GERENTE DE PROYECTO

No sólo se requiere que posea habilidad técnica comprobada, sino que posea habilidades en mercadeo y manejo de contratos, que tenga capacidad de planear, sepa manejar los aspectos financieros del proyecto y muestre liderazgo frente al cliente y a su propio equipo.

¿POR QUÉ LA GERENCIA DE PROYECTOS PUEDE FALLAR?

Quizás las razones más comunes son las siguientes:

- Ausencia de objetivos claros
- Organización pobre para dirigir el proyecto
- Baja integración de los miembros del equipo
- Planeación insuficiente
- Inadecuado soporte o ausencia de él por parte de la alta gerencia
- Soporte insuficiente en sentido administrativo
- Falta de autoridad del gerente de proyecto
- Mala escogencia del gerente de proyecto
- El equipo de trabajo no sabe conducirse como equipo
- La comunicación dentro del proyecto es pobre

- Los tiempos señalados en la planeación son insuficientes
- Falta de control continuo del proyecto
- Insuficiente planeación de la instalación final del proyecto
- Deficiente documentación técnica y del usuario.

CONCLUSIÓN

El objetivo de la gerencia de proyectos es lograr un nivel alto de integración. Esta integración no sólo requiere el aseguramiento de los recursos necesarios para el proyecto de la manera más apropiada y más eficiente, sino también lograr una unidad de trabajo a partir de las disciplinas más variadas.

Se ha pretendido mostrar en este artículo un resumen general de esta fascinante profesión, muy amplia y de alto impacto en la forma de hacer el trabajo hoy en día.

La metodología necesaria para manejar proyectos será tratada en un próximo artículo.

BIBLIOGRAFÍA

IVORRA VALERO, José. La Gerencia de Proyectos. -- Revista Escuela Colombiana de Ingeniería. No. 26, abr.-jun. 1997 página 27-29.

REVISTA SUMMA PLUS, No. 142, abr. 1999, páginas 67, 69.

