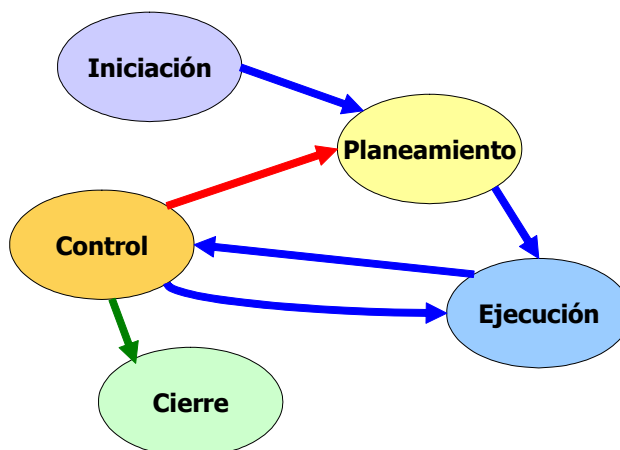


Cómo gestionar proyectos exitosos

Con las herramientas que provee la administración de proyectos, se puede proporcionar la estructura, la flexibilidad y el control necesario para que los miembros de un equipo puedan alcanzar resultados extraordinarios a tiempo y dentro del presupuesto.

Las empresas necesitan a menudo desarrollar proyectos que requieren estructuras y tratamientos distintos a los tradicionales. Estos proyectos, con sus limitaciones de recursos y tiempos, requieren de la participación de ejecutivos con diversas competencias, procedentes de distintas áreas de la organización, lo cual genera situaciones y conflictos no habituales.

En este artículo se tratarán algunos temas de administración de proyectos, a los fines de identificar las causas del éxito y el fracaso de los mismos.



La administración de proyectos

La administración de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto.

Las herramientas de administración de proyectos sirven para proporcionar la estructura, la flexibilidad y el control necesario a los miembros del equipo de trabajo para alcanzar resultados extraordinarios a tiempo y dentro del presupuesto.

Además, debemos mencionar que la administración eficiente de un proyecto implica la utilización de procesos de gestión específicos para cada una de las etapas del mismo: inicio, planificación, ejecución, control y cierre.

Una buena administración de proyectos ahorra recursos y facilita la entrega del producto final en tiempo y forma.

¿Qué se entiende por proyecto 'exitoso'?

Si bien las técnicas de administración de proyectos se utilizan desde hace varios siglos, el auge y desarrollo de herramientas específicas comenzó a profundizarse a partir de 1960.

Entre 1960 y 1985 se definía al éxito de un proyecto sólo en base a su calidad. O sea, un proyecto que cumpliera con los objetivos de calidad preestablecidos se lo definía como exitoso.

Luego, entre 1985 y 1993, se define un proyecto como exitoso cuando, además de cumplir con la calidad, cumplía con los plazos y presupuesto definidos en el plan del proyecto.

Como si esto fuera poco, en la actualidad, no alcanza con cumplir la calidad, plazos y presupuesto para el éxito de un proyecto. Sino, que además de estos objetivos mínimos, es necesario que el proyecto cumpla con la 'satisfacción del cliente'. ¿De qué serviría un proyecto de una calidad excepcional, que se finalizó en el plazo previsto utilizando los recursos preestablecidos, si luego, nadie compra los productos de ese emprendimiento?

Por ende, hasta nuestros días, para que un proyecto sea exitoso debe cumplir con todos estos requisitos:

- a) Calidad
- b) Plazos
- c) Presupuesto
- d) Aceptación del cliente

Contexto del proyecto

Las herramientas de administración de proyectos no han sido desarrolladas sólo para países desarrollados, sino que por el contrario éstas técnicas son aplicables en todo contexto y para todo tipo de empresa o emprendimiento.

Entre algunas de las características básicas en que hoy se encuentran enmarcados casi todos los proyectos, se pueden mencionar:

- a) Cambios constantes de las condiciones económico-sociales
- b) Cambios consecuentes en el mercado
- c) Creciente avance tecnológico y costos decrecientes
- d) Información amplia y accesible
- e) Globalización
- f) Intensa competencia en todos los ámbitos.
- g) Cada vez es más difícil posicionar nuestros proyectos.

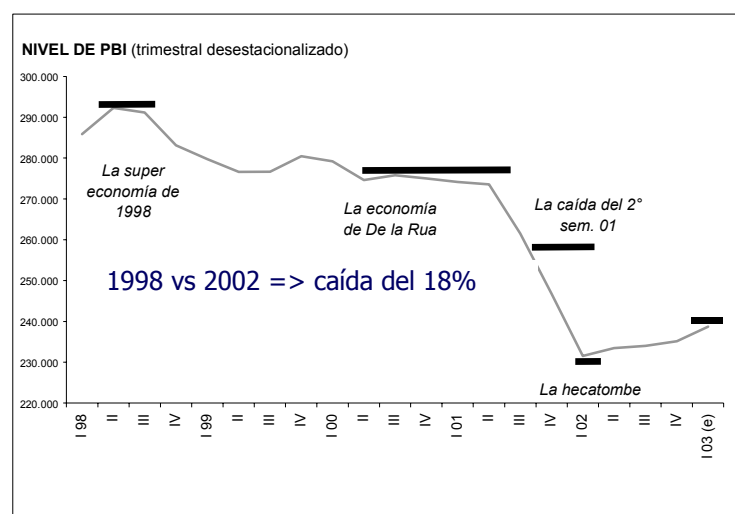
Resumiendo, en la actualidad todos los proyectos actuales se encuentran inmersos en un mundo de permanentes cambios, cambios y más cambios.

Los proyectos y las crisis

Generalmente, la hipótesis que se plantea es que en un mercado en crisis y de cambios profundos no se puede ser exitoso. Para evaluar este planteo es válido recurrir a un buen ejemplo de crisis económica: el caso argentino.

Las grandes escuelas de negocio internacionales están debatiendo si el caso argentino fue o no la peor crisis del mundo. Como buen argentino, que siempre quiere ser el mejor de todos, supongamos por un momento que la Argentina sí ganó el campeonato mundial de crisis.

Pero, ¿qué pasó? ¿Cómo un país 'estrella' pasó a la peor crisis del mundo de manera vertiginosa?



Hay varios motivos que llevaron a la Argentina a ese colapso, pero dado que ese análisis no es el motivo de este artículo, sólo se mencionarán las causas económicas que se consideran más importantes:

- El régimen de convertibilidad fue útil para enfrentar shocks financieros (crisis del tequila, asiática y rusa), pero nunca pudo adaptarse a la devaluación del real brasileño y a la caída de los precios agrícolas.
- La deflación interna no fue suficiente para solventar la caída de competitividad.
- La rigidez monetaria y cambiaria requería una fortaleza fiscal que no se logró y el endeudamiento del sector público abrió riesgos de default.
- La situación política post diciembre de 1999 abrió un nuevo frente de crisis.
- La crisis bancaria y la fuga de capitales de 2001 precipitaron la crisis.

Estos problemas terminaron en un triple final caótico a fines del año 2001:

- Default de la deuda pública
- Colapso del sistema financiero (corralito)
- Devaluación y pesificación asimétrica de contratos en dólares

Como resultado de esta hecatombe se puede mencionar que:

- Entre 1998 y 2002 la caída del producto bruto interno (PBI) fue del 18%
- El PBI retrocedió 9 años
- El consumo y las importaciones retrocedieron 10 años

- d) La inversión retrocedió 12 años
- e) El poder adquisitivo, en base a la canasta de alimentos, empeoró un 42%
- f) La pobreza aumentó de un 35% a un 54%

Hecha esta explicación de una de las peores crisis de la historia, volvamos a la pregunta inicial: ¿Hubo algún proyecto exitoso en Argentina en medio de tanta crisis?

Durante este período obviamente existieron muchos fracasos de proyectos, ya que hay una correlación directa entre crisis y fracaso. Sin embargo, algunos proyectos sobrevivieron. Más aun; varios proyectos nacieron y se desarrollaron exitosamente en medio de la crisis.

Entre algunos casos de proyectos exitosos en plena crisis se pueden mencionar:

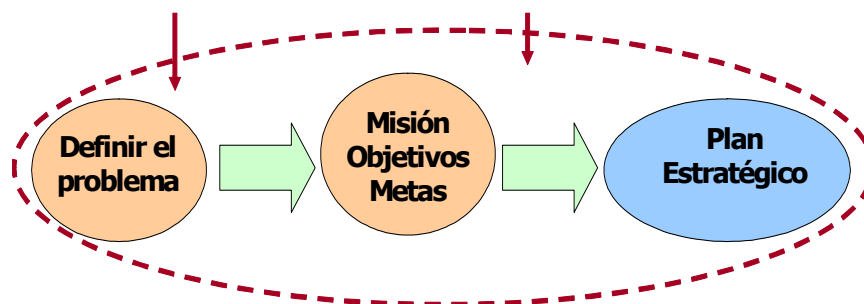
- a) Exportadores
- b) Sustitución de importaciones
- c) Turismo
- d) Negocios de intermediación financieras con las cuasi-monedas
- e) Recursos de amparo judicial para rescatar el dinero del corralito
- f) Nacimiento de otras pymes: educación, automatización, etc.

En concreto, se puede afirmar que si tantos proyectos fueron exitosos en la peor crisis de la historia, seguramente sus proyectos también podrán ser exitosos. ¡Manos a la obra!

Algunas coincidencias

Si bien cada proyecto se caracteriza por ser único y temporal, hay algunas coincidencias en los que fueron exitosos:

- a) Definieron una visión-misión
- b) Fijaron objetivos (claros, medibles, transferibles)
- c) Implementaron una estrategia
- d) Se supieron adaptar al cambio permanente
- e) Tuvieron una administración eficiente



Fracasos de proyectos

Se puede lograr el éxito del proyecto estudiando e implementando herramientas de administración eficiente o estudiando las causas de fracasos, para evitarlas.

Se estima que en Estados Unidos aproximadamente existe un 17% de proyectos exitosos. El otro 83% está formado por proyectos que no cumplieron sus objetivos iniciales (plazo, costo, calidad, satisfacción del cliente) o por proyectos que nunca se implementaron y fueron cancelados. Estos proyectos que fracasan originan pérdidas superiores a los 80.000 millones de dólares anuales.

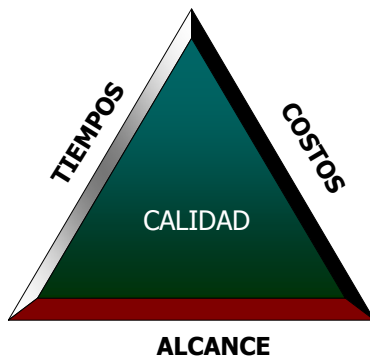
Una de las principales razones del fracaso de proyectos se debe a una mala planificación. Algunos de los problemas típicos que se cometen al planificar son:

- a) No incluir todos los recursos necesarios para cumplir con los objetivos del proyecto
- b) No dar participación en la elaboración del plan a las personas responsables de implementar esas tareas
- c) Objetivos o agendas irreales al no comprender la 'restricción triple'

La restricción triple

Las tareas definidas dentro del alcance del proyecto tienen tres restricciones básicas: tiempo, recursos y calidad. Estas restricciones en su conjunto es lo que se denomina la restricción triple del proyecto.

El administrador de proyectos se enfrenta al conflicto de manejar los intereses contrapuestos de cuatro variables: alcance, tiempo, recursos y calidad. Sólo tres de éstas variables podrán fijarse a la vez.



El proyecto estará destinado al fracaso si alguien fija arbitrariamente el alcance, tiempo, recursos y calidad.

Si el cliente solicita cierto alcance de las tareas a cubrir con el proyecto, bajo una calidad predeterminada y en cierto plazo, la variable de ajuste será la cantidad de recursos necesarios para hacer el proyecto, incluyendo no sólo los recursos monetarios, sino también los recursos materiales y humanos.

Si las restricciones están dadas en cuanto a tiempo, recursos disponibles y estándares de calidad, el administrador del proyecto sólo podrá negociar con los *stakeholders* la magnitud del alcance para poder cumplir con los objetivos en tiempo, forma y dentro del presupuesto. Por ejemplo, un proyecto de construcción de un edificio cuyo alcance inicial era de 20 pisos, podrá verse reducido a sólo 10 pisos para poder cumplir con la restricción triple.

Si a un miembro del equipo le fijan las horas de trabajo, el alcance de las tareas y la fecha de entrega, la variable de ajuste automática de esta persona será la calidad del trabajo.

Por último, si el alcance, calidad y recursos disponibles están predeterminados para un proyecto, el factor tiempo será la variable de ajuste.

Más rápido, más barato y mejor

Teniendo en cuenta las cuatro variables mencionadas, sólo tres de ellas podrán ser fijadas en forma exógena y la cuarta variable será determinada en forma endógena en función de la magnitud de las otras tres.

Un caso típico es que el inversor exija que cierto alcance del proyecto sea finalizado "ayer", con el presupuesto más barato y con altos estándares de calidad. En estos casos, el contratista del proyecto generalmente deberá negociar el alcance de las tareas a realizar.

Si el inversor insiste en que el proyecto debe realizarse bajo las pautas que él exige, seguramente estamos frente a un potencial caso de fracaso de proyecto.

Dada la escala del proyecto, uno de los grandes desafíos del administrador de proyectos es buscar permanentemente la eficiencia en el manejo de la restricción triple. Dictar en forma arbitraria todas las variables, seguramente será la receta perfecta para el fracaso del proyecto. Sin embargo, las técnicas de administración de proyectos apuntan a que los administradores puedan lograr el paradigma "mas rápido, más barato y mejor".

Otras causas de fracaso

Además de comenzar con el pie izquierdo con una mala planificación del proyecto, otras causas típicas de fracaso son:

- a) El rol del administrador del proyecto no está bien definido
- b) Falta de comunicación y coordinación para trabajar en equipo
- c) Rotación excesiva de personas en las actividades de trabajo. Menor especialización
- d) Controles inapropiados
- e) No realizar informes de avance periódico
- f) El administrador del proyecto pierde la visión de conjunto controlando detalles minuciosos
- g) No comparar el estado del proyecto con el plan original
- h) No planificar la administración de los riesgos potenciales

Áreas del conocimiento

Para poder implementar una adecuada administración del proyecto es necesario trabajar sobre nueve áreas básicas: alcance, tiempos, costos, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, abastecimiento e integración total.

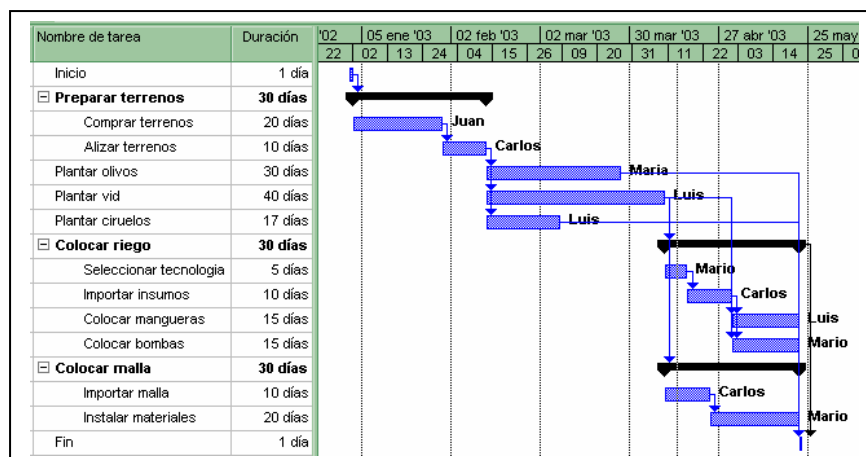
Las técnicas modernas de administración de proyectos han desarrollado procesos específicos para cada una de estas áreas. Cada una requiere insumos específicos; luego se aplican herramientas estandarizadas para cada caso en particular, y con ello aumentan las chances de obtener resultados exitosos en el proyecto.



Algunas herramientas

Una de las herramientas básicas de todo proyecto es comenzar con lo que se denomina la estructura de división del trabajo. Esto es descomprimir el proyecto en sub-proyectos a los fines de mejorar el proceso de planificación, presupuestación y control. Existen *software* muy simples de utilizar que hoy en día nos facilitan este proceso.

En el gráfico a continuación se muestra la estructura de división del trabajo de un proyecto agrícola.

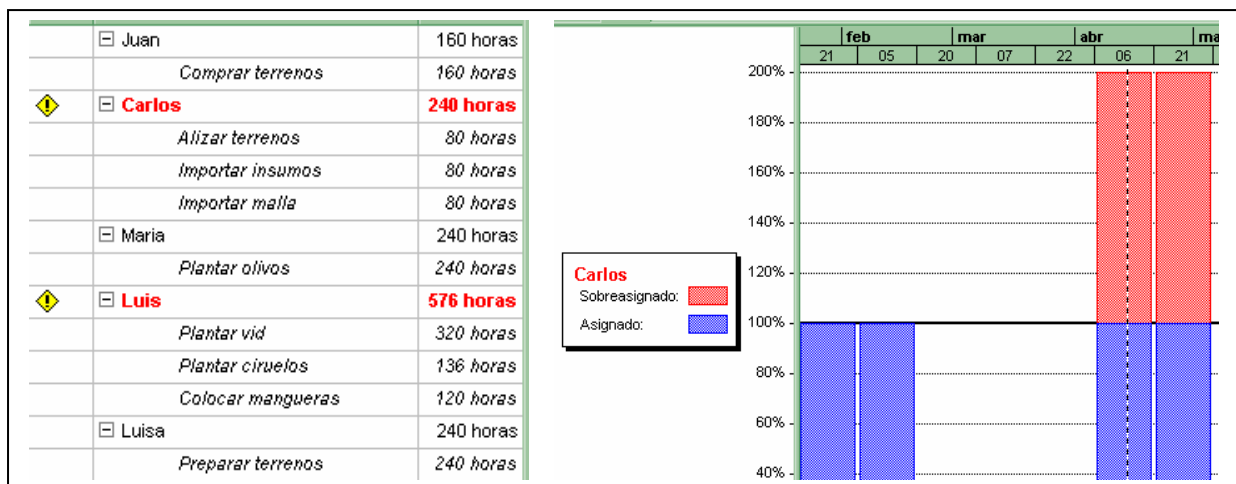


Por otro lado, una vez que se tiene el plan del proyecto, es fundamental distinguir cuáles son las actividades críticas. O sea, cuáles son aquellas actividades que en caso de retrasarse o adelantarse pueden retrasar o adelantar todo el proyecto.

Generalmente, los proyectos tienen cientos de actividades para llevar a cabo y sólo algunas de ellas son críticas. Los software de administración de proyectos también nos simplifican la vida con un simple *click* en el *mouse* para identificar las actividades críticas.

Si quiere asegurar los plazos de ejecución, concéntrese en las actividades críticas.

Una herramienta adicional que nos ayuda a lograr proyectos exitosos es realizar una eficiente asignación de recursos.



Un error típico de mala asignación es suponer que algunos miembros del equipo de trabajo tienen cuatro brazos y dos cabezas, que el día tiene 48 horas o que una máquina podrá utilizarse en cinco proyectos simultáneamente.

Para evitar estas utopías, también podemos pedir ayuda a los software, los que nos van a recordar permanentemente que todo proyecto tiene una restricción triple. Por ejemplo, en el gráfico a continuación, el software nos indica qué miembros del equipo de trabajo están sobre-asignados. En caso de no modificar el plan para evitar sobre-asignaciones, el proyecto va camino al fracaso.

Gestión tradicional vs. gestión eficiente

Para finalizar, se exhibe una tabla para evaluar si sus proyectos están más cercanos del esquema tradicional de gestión o se aproximan a los procesos de administración de proyectos eficientes.

GESTION TRADICIONAL	GESTION EFICIENTE
Improvisación e intuición	Prevención, orden, estrategias y procedimientos
Proyecto unipersonal	Integración del equipo de trabajo creando compromiso de los involucrados
Duplicación u omisión de recursos y funciones	Distribución eficiente de recursos, roles y funciones
Alto nivel de desgaste	Calidad de vida
Los cierres del proyecto se llevan a la memoria	Los cierres del proyecto se documentan para capitalizar sobre las lecciones aprendidas
Los cambios no se documentan, son verbales y sin control	Se implementa un sistema de control de cambios global
No se identifican los riesgos	Se identifican los riesgos y se planifican las planes de respuesta
Calidad deficiente	Mejoras en los procesos de calidad
Proyecto fuera de plazos	Cambios de plazos predecibles
Proyecto fuera de presupuesto	Proyecto dentro del presupuesto. Ahorro de costos debido al control de gestión.

Por último, si usted cree que las herramientas de administración eficiente de proyectos son sólo aplicables para grandes empresas multinacionales, se equivoca...
"Todas las grandes firmas en sus comienzos fueron pequeñas"

Por Pablo Lledó

- ✓ Master of Science in Project Analysis, Finance and Investment (University of York, Inglaterra)
- ✓ Project Management Professional (PMP certified by the PMI)
- ✓ Profesor de Evaluación de Proyectos y Project Management de ADEN
- ✓ Profesor de la Universidad de California, Irvine Extension.
- ✓ Licenciado en Economía (Universidad Nacional de Cuyo)
- ✓ Socio fundador de MasConsulting