

## Hay que definir alcance antes que el costo de los proyectos



**Por Gitanjali Wolfemann**

Llevar un proyecto a término de manera exitosa requiere seguir ciertos pasos en cierto orden. Pablo Lledó, profesor internacional del Project Management Institute (PMI) y consultor en el área de Dirección de Proyectos de importantes empresas en América Latina, señala que uno de los retos más grandes para los gerentes de la región es entender que el primer paso del proyecto es la definición de su alcance, no su costo.

Aunque Lledó comenta que estadísticas del PMI dan cuenta de que Latinoamérica es la región con mayor crecimiento en términos de capacitación y certificación, admite que aún hay prácticas en el área de gestión de proyectos que deben revisarse.

El experto, que recibió en 2012 un reconocimiento especial del PMI por su contribución al desarrollo de la disciplina de Dirección de Proyectos, hace alusión a la tendencia de revertir el orden de los pasos que dan inicio al proyecto, dando prioridad a factores económicos antes que a los de planificación. Al respecto, afirma que es imposible formular un presupuesto sin determinar a fondo los alcances del proyecto que se quiere ejecutar.

### **Enfoque académico limitado**

Lledó argumenta que esta práctica tiene su fundamento en el hecho de que muchas universidades de la región, enmarcan la enseñanza de gestión de proyectos dentro del área financiera. “No toman en cuenta que un proyecto es más que hojas de cálculo”, puntualiza.

“Se enseña al ingeniero a armar un presupuesto, a determinar la disponibilidad de recursos y a controlar los costos, sin embargo, no se hace énfasis en la fase previa, que implica levantar en detalle los requerimientos del proyecto, lo cual al final incidirá en la calidad de los resultados y en la satisfacción del cliente”.

Si bien las distintas certificaciones del PMI han sido tradicionalmente buscadas por ingenieros, Lledó señala que cada vez es más frecuente ver a profesionales de distintas áreas capacitándose en Dirección de Proyectos. “Se ha incrementado el número de directores de instituciones académicas, profesores y responsables de proyectos sociales, que quieren implementar buenas prácticas que maximicen las posibilidades de ejecutar sus proyectos exitosamente”.

### **Entorno cambiante**

Lledó señala que el contexto cambiante de la región es otro factor que hace que los gerentes den tanta prioridad al aspecto financiero de los proyectos. “Por una parte ha sido una ventaja pues ha formado a gerentes que saben adaptarse muy bien a los cambios, que no temen que el entorno pueda cambiar de la noche a la mañana”.

Por otro lado, admite que son gerentes a los que les cuesta planificar adecuadamente. “Esa es la habilidad que tendrían que reforzar, de hacerlo, no dudo que la región contaría con los gerentes ideales”, concluye.