

# Gestionar proyectos exitosos



# Gestionar proyectos exitosos

## 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.

Se estima que más del 50% de los proyectos no cumplen con alguno de sus objetivos iniciales (alcance, plazo, costo, calidad, satisfacción del cliente).

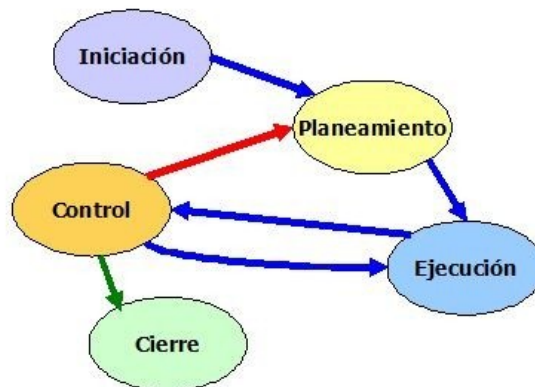
Las empresas necesitan a menudo desarrollar proyectos que requieren estructuras y tratamientos distintos a los tradicionales. Estos proyectos, con sus limitaciones de recursos y tiempos, requieren de la participación de ejecutivos con diversas competencias, procedentes de distintas áreas de la organización, 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.*

# Gestionar proyectos exitosos

## ¿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 genere los beneficios esperados. ¿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: calidad, plazos, presupuesto y beneficios.

## 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.

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

# Gestionar proyectos exitosos

## 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.

Durante las crisis económicas existen varios fracasos de proyectos, ya que hay una correlación directa entre crisis y fracaso. Sin embargo, varios proyectos sobreviven, nacen y se desarrollaron exitosamente en medio de las crisis.

Por lo tanto, si tantos proyectos son exitosos en plena crisis económica, seguramente sus proyectos también podrán ser exitosos. ¡Manos a la obra!

## ¿Qué tienen en común los proyectos exitosos?

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.

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 las “restricciones” del proyecto

# Gestionar proyectos exitosos

## Restricciones 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.



Si el cliente solicita cierto alcance de las tareas a cubrir con el proyecto, bajo una calidad predeterminedada 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 las otras restricciones.

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 predeterminedados para un proyecto, el factor tiempo será la variable de ajuste.

## Paradigma 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.

# Gestionar proyectos exitosos

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

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 las restricciones. 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) Controles inapropiados
- d) No realizar informes de avance periódico
- e) El administrador del proyecto pierde la visión de conjunto controlando detalles minuciosos
- f) No comparar el estado del proyecto con el plan original
- g) No planificar la administración de los riesgos potenciales

*El riesgo no se puede eliminar, pero sí se puede administrar*

## Áreas del conocimiento

Para poder implementar una adecuada administración del proyecto es necesario trabajar sobre distintas áreas del conocimiento. Por ejemplo: alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, interesados, etc.

Las técnicas modernas de administración de proyectos han desarrollado procesos específicos para cada una de estas áreas que aumentan las chances de obtener resultados exitosos en el proyecto.

# Gestionar proyectos exitosos

## 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.

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.*

Por otro lado, 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 limitaciones.

## Gestión tradicional vs. gestión eficiente

A continuación 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 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
Proyecto fuera de presupuesto	Proyecto dentro del presupuesto. Ahorro de costos debido al control de gestión.
Proyecto fuera de plazos	Cambios de plazos predecibles
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
Los cierres del proyecto se llevan a la memoria	Los cierres del proyecto se documentan para capitalizar sobre las lecciones aprendidas
Alto nivel de desgaste	Calidad de vida

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