

## Gestión de proyectos: desafíos y recomendaciones prácticas para su aplicación en las organizaciones

Lerner, Alan

Eisik, Magalí

**Abstract:** Actualmente, resulta posible observar que uno de los grandes desafíos detrás de la creación de valor agregado radica en cómo una firma lidera múltiples proyectos o compromisos, inmersa en un contexto de elevado dinamismo, adversidad e incertidumbre global. Con este objeto, el presente artículo introducirá algunos conceptos metodológicos, buenas prácticas y reflexiones profesionales que resaltan la relevancia estratégica del gerenciamiento de proyectos como impulsor y catalizador de valor en las organizaciones.

Sin duda alguna, toda organización que busca ser competitiva debe apostar a la excelencia en la gestión de sus recursos. Actualmente, resulta posible observar que uno de los grandes desafíos detrás de la creación de valor agregado, radica en cómo una firma lidera múltiples proyectos o compromisos inmersa en un contexto de elevado dinamismo, adversidad e incertidumbre global. Con este objeto, el presente artículo introducirá algunos conceptos metodológicos, buenas prácticas y reflexiones profesionales que resaltan la relevancia estratégica del gerenciamiento de proyectos como impulsor y catalizador de valor en las organizaciones.

### I. Algunos conceptos básicos sobre gestión de proyectos

En primer lugar, antes de introducir el fenómeno de la gestión de proyectos, resulta clave conceptualizar qué es un proyecto. Para ello, se tomará de referencia aquella definición establecida por la autoridad internacional del PMI (Project Management Institute) en su constructo PMBOK (Project Management Body of Knowledge), 5ª edición. Según él, "un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único". Aquí, se debe realizar énfasis en su carácter único (corresponde a un conjunto específico de operaciones diseñadas para el logro de una meta específica) y temporal (tiene un comienzo y un fin definido, y por ende, presenta límites y recursos bien definidos). Los orígenes de la gestión de proyectos han presentado varios hitos a lo largo de la historia. Entre ellos, cabe destacar: la investigación del diseño efectivo de procesos a cargo de Frederick W. Taylor (padre de la Administración Científica), el desarrollo del misil Polaris (a cargo del Departamento de Defensa de los Estados Unidos), la utilización herramientas de gestión logística en el Ejército (Diagramas de Gantt) y la generación de estructuras de desglose del trabajo (EDT) aplicado a la industria del automóvil. En la actualidad, éstas técnicas han evolucionado al punto tal de ser digitalizadas (y paquetizadas) en software de gestión pre-planeado (por ejemplo, Microsoft Project) o como servicio, en formatos de múltiples aplicaciones Freemium o gratuitos (por ejemplo, Trello, Monday.com y Azana).

En segundo lugar, en cuanto al término gestión de proyectos, esta disciplina (o artesanía) se define como "la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas para proyectar y desarrollar actividades que permitan el alcance de los objetivos/requerimientos que fueron planteados". Esto implica aunar la totalidad de las capacidades/competencias técnicas (duras y blandas) y recursos disponibles (económicos, materiales e intangibles) para "hacer que las cosas ocurran".

Ningún proyecto tiene razón de ser sin la existencia de stakeholders; es decir, grupos de interés o actores clave (personas u organizaciones, incluyendo asociaciones sin fines de lucro o entes gubernamentales) involucrados que pueden influir directa o indirectamente en su éxito/fracaso. Estos grupos de interés pueden clasificarse acorde a su función del siguiente modo.

- Organización: ámbito donde se desenvuelve/lidera el proyecto. Puede ser con o sin fines de lucro.
- Cliente/s: actor o conjunto de actores que puede/n ser interno/s (sector/es, área/s, departamento/s o subsidiaria/s de la organización) o externo/s (comprador/es, consumidor/es y/o beneficiario del proyecto).
- Sponsor/s: aquellos con capacidad de decisión en cuanto a factores políticos (toma de decisiones y definición de intereses de los accionistas de la organización) y económicos (distribución y destino de los recursos disponibles).
- Equipo de proyecto: conjunto de individuos asignados al proyecto (en forma completa y/o a tiempo parcial). Típicamente, el equipo de proyecto se conforma de Asistentes, Analistas y Especialistas por

temática o frente de trabajo. Dada la complejidad del proyecto, el equipo puede requerir soporte externo de organizaciones que poseen pericia técnica y trayectoria en el mercado, según la temática específica del proyecto.

- Gerente de proyecto (o PM, por sus siglas en inglés): individuo responsable de la gestión y coordinación del proyecto. Dada la naturaleza de este rol, típicamente, es asumido por mandos medios (Supervisores, Jefes o Gerentes) que cuentan con capacidad de gestión, es decir, de movilización de personal, de comunicación efectiva, de alerta temprana de riesgos y, por sobre todo, con adecuada comunicación y llegada a los Sponsors.

- Gerente funcional: responsable de la organización que proporciona recursos para el proyecto. Este rol puede solaparse con el de Gerente de proyecto, ya que el liderazgo del conocimiento y la capacidad de manejo de recursos pueden perfectamente aglutinarse en este actor.

- Proveedores: aquellos que proveen recursos (productos o servicios) requeridos para el proyecto. Involucran firmas que brindan servicios de apoyo (por ejemplo, servicios de internet, insumos de librería, espacio físico, entre otros) o claves (por ejemplo, firmas que venden conocimiento técnico especializado y requerido para el proyecto).

- Comité de dirección: grupo de individuos que tiene el máximo nivel de decisión sobre el proyecto. Se trata de un órgano compuesto por Directores de diversas áreas de la organización que se ven impactadas por el proyecto (por ejemplo: Comercial, Recursos Humanos, Operaciones, Finanzas, Tecnología Informática, etc.). Involucra al director o gerente general de la organización y al gerente de proyecto; adicionalmente, puede requerir presencia de representantes de proveedores, si así fuera necesario.

Si bien cada proyecto, comienza desde el desarrollo de una idea y el análisis del impacto que pretende generar en el tiempo, existen factores clave a tener en cuenta para el éxito del proyecto en la organización:

- Objetivos claros (generales o específicos): el proyecto debe tener un rumbo concreto, apuntando a lograr resultados puntuales en variables que generan impacto en la organización. Por ejemplo, "alcanzar un aumento en la productividad operativa del 5% anual, generando una reducción de gastos de, al menos, \$500 por hora trabajada durante el año 2019". Muchas veces, los objetivos resultan vagos y difusos, obnubilando la visión de la Gerencia General de la organización y adentrándose en campañas para el cumplimiento de expectativas imposibles de satisfacer.

- Alcance específico: se trata de los límites del proyecto. Esto implica definir apropiadamente el "desde" y el "hasta" de la iniciativa. Suele ser habitual que el alcance mute continuamente, siendo distinto el proyecto planteado desde el inicio hasta el que efectivamente termina formulándose. Los cambios de alcance no justificados implican desvíos potenciales en el uso/consumo de recursos (por ejemplo, pagar horas extra no planificadas al personal) y en el presupuesto, así como también, en los tiempos de presentación de resultados a los Sponsors.

- Marco temporal definido: un proyecto opera en un periodo específico de tiempo que se establece y consensua desde un inicio.

- Plan de proyecto: sin duda, uno de los componentes fundamentales a la hora de gestionar un proyecto. El plan debe comprenderse como una hoja de ruta que debe formalizar para evitar desvíos en el cumplimiento de las expectativas de los stakeholders. Gran parte del éxito de un proyecto (en la opinión de los autores, más de la mitad) radica en contar con un plan robusto, adecuadamente constituido desde el comienzo y, por sobre todo, realista.

- Recursos disponibles: sin ellos, no podría ejecutarse (mucho menos, gestionarse) el proyecto. Comprende componentes tangibles (a manera de ejemplo: dinero, mobiliario, equipamiento de tecnología) e intangibles (acceso a información, conocimiento, voluntad y poder político, entre otros). Aquí, también se encuentra implicado el equipo de proyecto.

- Expectativas claras de los grupos de interés implicados: gestionar implica hacer que las cosas ocurran. El resultado final debe ser fruto de expectativas claramente expuestas por parte de diversos grupos de interés involucrados. Resulta muy común que existan grupos de interés o actores con expectativas diversas y contrapuestas. La clave para ser exitoso en la gestión es lograr conciliar y mediar para lograr alcanzarlas todas, identificando riesgos y levantando alertas cuando corresponda. Un proyecto que se gestiona sin considerar la complejidad del proceso de alineación de expectativas corre un alto riesgo de fracaso.

- Factores críticos de éxito establecidos en conjunto con el cliente: corresponde a las acciones, supuestos y hechos que deben materializarse para que el proyecto sea considerado un éxito. Dada su naturaleza, se establecen al inicio del proyecto. En todos los casos, ha de considerarse que la definición de éxito de un proyecto la define el cliente.

Sin embargo, pueden existir diversas causas que lleven al fracaso de un proyecto en curso: planificación (pobre, inadecuada o falta de sus recursos necesarios), problemas de comunicación, falta de liderazgo (o liderazgo inapropiado por estilos autocráticos o demagógicos), escasez de recursos (físicos, humanos y económicos, entre otros), dificultades en la definición del alcance del proyecto, aspectos geopolíticos, falta de claridad, dimensionamiento y consistencia de los objetivos planteados, problemas vinculados a la tecnología, entre otros. En este sentido, cabe clasificar distintas las barreras que quebrantan potencialmente el éxito de un proyecto:

1. Barreras directamente controlables: aquellas sobre las cuales la gestión del proyecto puede ejercer influencia directa (por ejemplo, la comunicación).

2. Barreras sobre las cuales no existe control directo, pero se puede ejercer influencia: aquellas sobre las cuales la gestión del proyecto puede accionar, pero no controlar en su totalidad (por ejemplo, cuestiones relacionadas a la definición del alcance del proyecto, en caso de existir aspectos regulatorios definidos por entes de contralor externos).

3. Barreras sobre las que no existe control directo y no se puede ejercer influencia: por ejemplo, factores políticos (¿quién ganará las próximas elecciones?), económicos (tasa de inflación, tipo de cambio, crecimiento del PBI), sociales (niveles de pobreza, desocupación, tasa de natalidad y desnutrición), tecnológicos (nivel de adopción de tecnologías de robotización de procesos, velocidad de desarrollo de nuevos desarrollos) y ecológicos (niveles de contaminación ambiental, grado de contaminación sonora en territorios específicos, etc.).

En síntesis: el éxito de un proyecto dependerá de varios grupos de factores. El primer grupo de factores se define como el triángulo mágico del proyecto, el cual se conforma por las variables tiempo (periodo a partir del cual se desarrollará el proyecto, según el plan de trabajo definido), costo (presupuesto de recursos económico, materiales y humanos disponibles para el proyecto) y calidad (definida desde la perspectiva del cliente, tanto interno como externo). El segundo grupo de factores se define como el círculo cósmico que rodea al triángulo mágico. Las variables aquí contempladas ponderan: objetivos (claridad, especificidad, mensurabilidad y razonabilidad), stakeholders (identificando sus expectativas y definiendo su priorización con base en niveles de influencia sobre el cumplimiento de los objetivos del proyecto), equipo de trabajo y riesgos (los cuales deben ser identificados, medidos en términos de magnitud de impacto /probabilidad de ocurrencia y gestionados-aceptarlos, mitigarlos, tercerizarlos o no ejecutar el proyecto).

### Figura 1. Variables claves para la gestión de un proyecto

#### El círculo cósmico alrededor del triángulo mágico de un proyecto



Fuente: elaboración propia.

## II. Ciclo de vida de un proyecto

Resulta vital el entendimiento de las diferentes etapas del ciclo de vida de un proyecto, a efectos de poder alcanzar su éxito. Todo proyecto debe iniciarse a partir de una planificación y culminar con su respectivo cierre y transición. La finalización del proyecto culminará con la entrega de uno o más productos (o entregables), sobre los cuales podrán existir versiones parciales o previas a la final. La figura a continuación expone el ciclo de vida típico de un proyecto:

**Figura 2. Metodología de gestión de un proyecto**



Fuente: elaboración propia.

Sobre estas etapas, a continuación, se exponen las consideraciones fundamentales:

1. **Iniciación:** consiste en la determinación la viabilidad del proyecto y la definición de su alcance. Es decir, se orienta hacia los objetivos a lograr y las consideraciones a tener en cuenta bajo tales condiciones. En esta etapa, resulta necesario confirmar los objetivos generales y el enfoque; responde a qué busca alcanzar el proyecto y cuáles son las consideraciones clave a tener en cuenta para lograrlo.

2. **Planificación:** hace referencia a los diferentes medios y actividades a tener en cuenta bajo las metas propuestas en el estadio inicial. En función de ello, se plantea el curso de acción a seguir. Aquí, se busca conocer qué actividades resulta instrumentar y estructurar los medios necesarios (recursos, tiempo, etc.) para cumplir los objetivos establecidos.

3. **Ejecución:** se llevan a cabo todas las actividades propuestas y definidas en el plan de trabajo. Resulta vital, en este estadio, la comunicación y la buena gestión para alcanzar los plazos de tiempo establecidos por el proyecto. En este sentido, es clave el rol del PM como director de orquesta y principal "bombero" al momento de gestionar riesgos e implementar medidas mitigantes.

4. **Control y monitoreo:** se realiza el análisis de las actividades del plan ejecutado contra lo planificado inicialmente, identificando y corrigiendo desvíos (según corresponda), elaborando planes de contingencia y mitigando los riesgos/problemáticas que pueden surgir.

5. **Cierre:** aquí, se instrumenta una evaluación de los factores involucrados en la ejecución del trabajo para la obtención de aprobación del proyecto. Finalmente, busca evaluar el desempeño y capturar el conocimiento.

Si bien las organizaciones han ido definiendo modelos estándar del ciclo de vida, cabe destacar que cada uno de ellos dependerá de la naturaleza del tipo de proyecto y del estilo de la organización que los gestione. A continuación, se presenta una síntesis de las tareas más relevantes para la gestión, así como los entregables (o resultados) esperados para cada una de ellas:

**Figura 3. actividades y entregables por etapa del ciclo de vida de un proyecto**

En resumen, las actividades más importantes son:

Iniciación	Planificación	Ejecución	Cierre
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir objetivos y alcance</li> <li>Identificar y definir los entregables clave</li> <li>Identificar fechas de entrega clave / plazos</li> <li>Identificar restricciones</li> <li>Identificar stakeholders clave</li> <li>Identificar recursos clave</li> <li>Cuestionar supuestos / premisas (<i>assumptions</i>)</li> <li>Mapear riesgos altos</li> <li>Considerar costos globales</li> <li>Considerar la financiación del proyecto</li> <li>Entender la cultura del cliente, establecer expectativas y gerenciar su rol</li> <li>Identificar factores de éxito</li> <li>Identificar beneficios del proyecto</li> <li>Obtener la aprobación del proyecto</li> <li>Documentar la definición de la iniciación</li> </ul>	<p>Desarrollar un plan de trabajo detallado considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Una lista de objetivos / entregables</li> <li>Identificar flujos de trabajo</li> <li>eventos clave e interdependencias</li> </ul> <p>Estimar tiempo y recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la ruta crítica</li> <li>Asignar responsabilidades</li> <li>Identificar recursos – habilidades requeridas, quién, cómo, cuánto tiempo- y conflictos</li> <li>Planificar cómo administrar a los stakeholders</li> </ul> <p>Identificar y mapear riesgos más a detalle (no sólo altos)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar contingencias</li> <li>Definir procedimientos de calidad</li> </ul> <p>Planificar el monitoreo del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar la comunicación</li> <li>Planificar la administración del equipo</li> </ul> <p>Planificar cómo administrar a las personas dentro del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar cómo cerrar/reportar el proyecto</li> <li>Definir asignación de presupuesto</li> <li>Obtener aprobación formal</li> <li>Documentar el plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar el plan</li> <li>Organizar, administrar, guiar el equipo</li> <li>Respaldar y motivar al equipo</li> <li>Cumplir con las normas</li> <li>Administrar a los stakeholders</li> <li>Anticipar problemas</li> <li>Resolver conflictos</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Control y Monitoreo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorear el avance</li> <li>Administrar costos</li> <li>Revisar el trabajo realizado</li> <li>Revisar riesgos</li> <li>Administrar cambios / alcance</li> <li>Informar el avance</li> <li>Actualizar el plan</li> <li>Autoevaluar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar el punto de cierre entre usted/ el cliente</li> <li>Tratar de que se cumplan los objetivos</li> <li>Mantener informado al cliente</li> <li>Mantener informado al equipo</li> <li>Revisar el desempeño de las personas</li> <li>Evaluar el propio desempeño</li> <li>Agradecer y premiar</li> <li>Compartir conocimiento</li> <li>Planificar el servicio posterior</li> <li>Planificar la administración de la relación</li> <li>Completar todos los documentos</li> <li>Entregar los informes finales</li> <li>Definir costos finales</li> <li>Revisión de costos finales / presupuesto</li> <li>Celebrar el éxito</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Los entregables más relevantes por etapa son:

Iniciación	Planificación	Ejecución	Cierre
<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de requerimientos del proyecto (Project Charter)</li> <li>Registro de riesgos (alto nivel)</li> <li>Plan de calidad (alto nivel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan del proyecto</li> <li>Presupuesto</li> <li>Lista de entregables</li> <li>Mapa de stakeholders</li> <li>Lista de contactos</li> <li>Registro de riesgos</li> <li>Plan de calidad</li> <li>Plan de comunicación</li> <li>Contratos con subcontratistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Correspondencia clave (ej: correos electrónicos con información relevante)</li> <li>Agendas de reuniones / actos / medidas</li> <li>Informes de diagnóstico – Implementaciones</li> <li>Documentos de revisión de calidad</li> <li>Mapa de stakeholder (actualizar)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Control y Monitoreo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de costos / actividades</li> <li>Registro de problemas</li> <li>Formulario de solicitud de cambios</li> <li>Checklist de riesgos / herramienta de contención</li> <li>Plan actualizado</li> <li>Formularios de revisión de proyecto / trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lecciones aprendidas</li> <li>Revisión post- implementación</li> <li>Informes sobre costo final / presupuesto</li> <li>Formularios de aprobación / aceptación</li> <li>Formularios / cartas de cierre de contratos</li> <li>Formularios de revisión de proyecto / trabajo final</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### III. El rol del Gerente de Proyectos (PM)

El Gerente de Proyectos (Project Manager o PM por sus siglas en inglés) desempeña un rol fundamental en todas las etapas del ciclo de vida de un proyecto. Según el PMI, corresponde a la persona asignada por la organización dedicada a liderar el equipo responsable de lograr los objetivos de un proyecto y cumple un rol técnico, operativo y estratégico requerido para el avance del mismo.

Las principales funciones del PM se enumeran a continuación:

- Concentrar y consolidar todo el esfuerzo realizado por el equipo de trabajo y las diferentes unidades organizacionales involucradas, a efectos de hacer valer sus esfuerzos, orientándolos hacia el cumplimiento de los diversos hitos del proyecto.

- Ejercer el liderazgo del equipo del proyecto para alcanzar los objetivos del proyecto y de los grupos de interés. Actuar como nexo estratégico entre los equipos operativos y la Alta Dirección, ejerciendo un rol proactivo.

- Apalancarse en una Oficina de Gestión de Proyectos (Project Management Office o PMO por sus siglas en inglés) independiente y robustamente constituida y con un rol de gestión (no sólo administrativo) para contar con información efectiva a efectos de facilitar la toma de decisiones en Comités Ejecutivos/Directivos, donde diversos sponsors deben tomar decisiones.

- Facilitar a todos los colaboradores la visión de los objetivos y el éxito del proyecto, así como también, su dirección hacia la consecución de los mismos. Liderar esfuerzos y brindar soporte a los múltiples equipos de trabajo, oficiando de facilitador.

- Establecer las restricciones del proyecto (tiempo, presupuesto y objetivos de los interesados, teniendo en consideración los recursos disponibles) y ejecutar los mecanismos necesarios para cumplimentarlas.

- Predecir las posibles amenazas y oportunidades que puedan surgir, por intermedio de una efectiva gestión de riesgos del proyecto.

- Proveer liderazgo, planificación y coordinación a su equipo de trabajo, mediante una comunicación


efectiva, tanto a nivel verbal como no verbal (planes, documentos, cronogramas, etc.). Se requiere la comunicación en tiempo real con el equipo de trabajo (por ejemplo: por vía verbal).

- Bregar por la constitución de un equipo de aseguramiento de la calidad (QA o Quality Assurance por sus siglas en inglés) que complemente la labor de la PMO.

- Facilitar y apoyar procesos de gestión del cambio durante el desarrollo del proyecto, integrando este fenómeno a lo largo de todo el proyecto.

Existen habilidades que todo PM debe reunir a la hora de gestionar proyectos que permiten la resolución de conflictos, minimizando los riesgos y reconduciendo aquellas actividades que se alejaban de objetivos. Entre las habilidades se destacan: comunicación eficaz, liderazgo, motivación, atención al detalle, capacidad de negociación, tomador de decisiones, capacidad resolutive.

**Figura 4. El rol del PM: acciones y resultados**

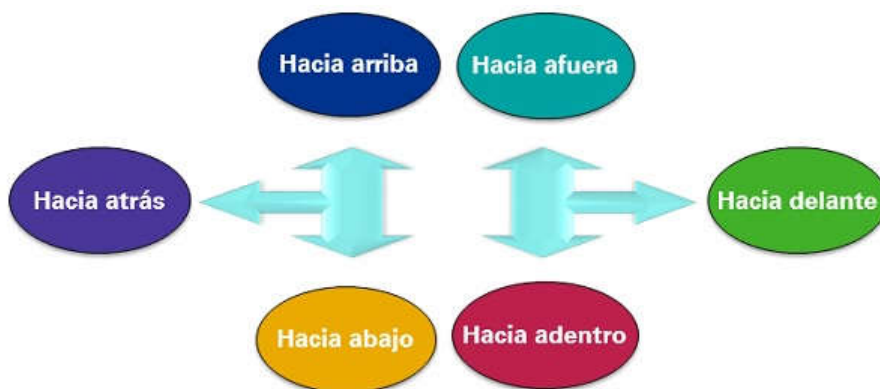


Acciones	Resultados
Asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto en términos de tiempo, costo y calidad	Garantizar el cumplimiento de lo pactado con el cliente
Administrar los acuerdos de expectativas realizados entre las partes (clientes, consultores, áreas de soporte, etc.)	Asegurar el cumplimiento de los compromisos asumidos hacia el proyecto y hacia el cliente
Analizar y mitigar los riesgos del proyecto y elaborar y ejecutar los planes de acción para mitigarlos	Evitar mayores costos y/o tiempos y/o falta de calidad del producto entregado por el proyecto
Elaborar, consolidar y actualizar los planes globales del proyecto	Asegurar un adecuado control y seguimiento de los proyectos
Administrar y controlar el presupuesto definido para el proyecto	Asegurar el cumplimiento del proyecto dentro del presupuesto acordado
Asignar los recursos que se desempeñarán en el proyecto	Asegurar un adecuado dimensionamiento y cobertura de los roles necesarios para lograr el éxito del proyecto
Coordinar y administrar el equipo de trabajo asignando roles y responsabilidades del proyecto	Asegurar una adecuada distribución de funciones a fin de evitar ineficiencias
Participar en la definición de métricas e indicadores de éxito del proyecto, acordando formas de seguimiento y control	Asegurar la implementación del proyecto de acuerdo a parámetros acordados con el cliente
Gerenciar el desempeño del equipo de trabajo midiendo objetivos individuales y dando <i>feedback</i> para mejoras	Contribuir al desarrollo profesional de los integrantes del proyecto
Asegurar el cumplimiento de los procesos y metodologías definidos por la oficina de proyectos	Contribuir a la administración eficiente de la cartera de proyectos y recursos

Fuente: elaboración propia.

Sobre esta misma línea, el Gerente de Proyecto debe velar por la satisfacción de todos los grupos de interés involucrados. Por ello, debe ser capaz de desarrollar una perspectiva integral que conjugue 6 miradas convergentes:

**Figura 5. Las 6 miradas del PM**



Fuente: elaboración propia basado en Briner, W., Hastings, C. y Geddes, M. Project Leadership. Usa: Gower Pub Co., 1996.

1. Mirada "hacia arriba" (gerentes, directores y accionistas): aquí, resulta fundamental comprender:

- ¿Cuáles son sus intereses/expectativas?
- ¿Cuál es su rol en comparación al nuestro?
- ¿Qué nivel de participación tienen?
- ¿Cómo quieren hallarse informados de potenciales issues/progresos?

2. Mirada "hacia afuera" (clientes, terceros y usuarios): aquí, resulta fundamental comprender:

- ¿Qué interés tienen en el proyecto?
- ¿Cuáles son sus necesidades?

- ¿Cómo podemos mejorar nuestra comunicación con ellos?

Resulta necesario pensar fuera de la órbita del contacto directo con el cliente (¿quién más puede verse afectado con el desarrollo del proyecto? / ¿a quiénes no se ha involucrado oportunamente?).

3. Mirada "hacia abajo" (miembros del equipo de trabajo): aquí, resulta fundamental:

- Definir claramente roles y responsabilidades.

- Establecer:

- Quiénes están en el equipo a cargo del proyecto.

- Quiénes del equipo están a cargo de la planificación.

- Quiénes son los que definen objetivos, toman de decisiones y tienen capacidad de resolver los problemas.

- Cuáles son las reglas, niveles motivación y pertenencia y orgullo de estar en el proyecto.

Sobre esta misma línea, resulta muy importante brindar y recibir feedback en forma continua, iterativa y ágil.

4. Mirada "hacia adentro" (el propio rol del PM): aquí, resulta fundamental preguntarse:

- ¿Qué impacto estoy teniendo sobre el éxito del proyecto?

- ¿Estoy invirtiendo el tiempo como corresponde?

- ¿Tengo control sobre el proyecto, o lo estamos perdiendo?

- ¿Estoy invirtiendo el tiempo suficiente en la gestión del proyecto, o hay otros proyectos que están consumiéndome más tiempo?

- ¿Necesito más soporte del que actualmente estoy recibiendo?

5. Mirada "hacia adelante" (objetivos y metas por venir): aquí, resulta fundamental ser preciso y perseverante en la fijación/cumplimiento de objetivos, su consecuente planificación y la gestión de riesgos a mitigar (que deben anticiparse y contar con planes de acción).

6. Mirada "hacia atrás" (lecciones aprendidas): aquí, resulta fundamental preguntarse:

- ¿Qué salió mal antes?

- ¿En qué nos equivocamos?

- ¿Cómo lo manejaríamos en forma diferente en el futuro?

- ¿Por qué tuvimos éxito?

- ¿Cómo podemos replicar el éxito en el futuro?

- ¿Qué desvíos del presupuesto registramos?

- ¿Cómo solucionamos los problemas que se presentaron?

- ¿A quién acudimos para facilitar la gestión? ¿Sirvió? ¿Se puede replicar?

- ¿Cuál fue el contexto de éxito o fracaso anterior? ¡Ahora el contexto puede ser otro!

La gestión de estas 6 perspectivas puede diferenciar una gestión exitosa de una errática. Por ello, aquel que asuma el rol de PM debe ser consciente de la complejidad de este rol.

#### **IV. Algunas buenas prácticas y recomendaciones para la Gestión de Proyectos**

El entendimiento y el buen uso de buenas prácticas en la Gestión de Proyectos permite alcanzar su éxito, conllevando a numerosos beneficios: mejora el uso de los recursos disponibles y una disminución del error, genera buena imagen en la PMO, incrementa la colaboración en el equipo de trabajo y arroja resultados más fiables.

Entre algunas buenas prácticas y recomendaciones en materia de gestión de proyectos, cabe destacar las siguientes:

- Contar con una estrategia de gestión y un plan de trabajo documentado. Gran cantidad de proyectos fracasa debido a una inadecuada planificación (o una planificación incumplible/extremadamente ambiciosa). A estos efectos, un proyecto exitoso requiere la definición de una estrategia/plan de trabajo documento donde se detallen: objetivo/s, alcance y metas del proyecto en cuestión, restricciones/supuestos, factores críticos de éxito, roles y responsabilidades del equipo de trabajo y de cada uno de los actores intervinientes (modelo de gobierno robusto), mapa de grupos de interés (en donde se puedan diferenciar grados de influencia), riesgos a considerar (y su consecuente abordaje), indicadores de gestión del desempeño para monitorear el progreso de hitos, entre otros. Se recomienda la incorporación de

medios gráficos y visuales que permitan una mejor presentación de resultados hacia la gestión.

- Comunicación eficaz con las partes interesadas (Directivos, Sponsor, Gerentes, PMO y proveedores, entre otros). Así como la planificación resulta fundamental, la comunicación reviste un carácter estratégico de cara a la gestión de riesgos, problemáticas, transmisión de directrices y resultados. Por ello, deben definirse apropiadamente la mezcla de medios y audiencias aplicables para gestionar mensajes, evitando "ruido" y distorsión en los canales. Considerando la sensibilidad de algunos mensajes, es necesario que este rol se encuentre bien gestionado, típicamente por un equipo dedicado de Gestión del Cambio.

- Generación de espacios de reunión eficientes y asertivos (de trabajo con el equipo, para el seguimiento del proyecto, con los Sponsors para rendición de cuentas, etc.). Todo proyecto debe contar con espacios específicos para discutir temáticas de diversa índole con distintas audiencias. Es recomendable mantener informados a los Sponsors, Directivos y stakeholders de elevada influencia, utilizándolos para "destrabar" conflictos y facilitar la toma de decisiones complejas. Sobre esto, cabe aclarar que, si bien es recomendable contar con múltiples espacios de discusión, es necesario evitar la "reunionitis" (comportamiento en donde los diversos equipos de proyecto "viven reunidos" durante largas y excesivas horas, desarrollando discusiones ineficientes que no conducen a ningún lado y en donde no se toman decisiones críticas respecto del proyecto).

- Creación de plan de gestión de riesgos, elaboración de planes de contingencia y definición de acuerdos de niveles de servicio (SLA - Service Level Agreements, por sus siglas en inglés). Se trata de una práctica fundamental y necesaria, particularmente en proyectos complejos en donde los planes iniciales poseen alta probabilidad de incumplirse, ya sea por factores controlables, semi-controlables o no controlables. En este sentido, más cuando se trabaja con proveedores externos (por ejemplo, en proyectos de implementación de sistemas y tecnologías de la información), es extremadamente recomendable exigir alternativas de contingencia de antemano, así como también, la existencia de SLA que penalice el incumplimiento de las promesas realizadas contractualmente por el proveedor.

- Escalamiento de problemáticas con la mayor antelación posible. Siempre es recomendable escalar los problemas en el momento en que suceden que esperar a que "mágicamente se resuelvan".

A continuación, describimos una serie de recomendaciones para la implementación del proyecto:

- Selección del equipo de trabajo: tener en consideración los distintos tipos de perfiles requeridos para el proyecto y las capacidades/competencias de cada integrante. Resulta esencial la orientación hacia resultados que cada uno de ellos le imprima a su gestión

- Lograr un equilibrio entre calidad, alcance y tiempos estipulados por el proyecto. Entender las expectativas de los clientes y los factores críticos de éxito ayudará sin duda a cumplimentar este propósito.

- Velar por un trabajo equilibrado (en cantidad y complejidad) entre los miembros del equipo y según su función asignada/jerarquía. Resulta clave evitar sobrecargar a algunos miembros del equipo como consecuencia de falta de capacidades para asumir ciertos roles. Cada miembro del equipo juega un rol fundamental que debe hacer propio, con el objetivo de lograr el éxito colectivo. Trabajar en equipo, en este sentido implica asumir que el éxito del proyecto provendrá del valor de la interdependencia de los logros grupales (y no sólo de los éxitos individuales).

- Gestión eficiente del tiempo. Sabiendo que se trata de un recurso escaso y muy valioso, se recomienda invertir tiempo en etapas iniciales (planificación) en donde pueden surgir dificultades, y luego, proceder a la redistribución a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

- Invertir tiempo en reflexionar sobre la experiencia (lecciones aprendidas). Ignorar los fracasos del pasado puede postergar el éxito del proyecto si los equipos de trabajo no logran capitalizar las lecciones aprendidas.

## **V. Para terminar: 20 proverbios para la gestión de proyectos**

Para culminar el artículo, a continuación, se ofrecen 20 proverbios a tener en cuenta en la gestión de un proyecto. Ya sea desde la experiencia o iniciando la carrera de PM, resulta fundamental apalancarse en estos postulados para evitar fracasar antes de comenzar:

1. Todo proyecto se puede estimar en forma precisa (una vez que ha finalizado).



2. La palabra más valiosa, pero menos utilizada dentro del vocabulario de un líder de proyecto, es: "no".

3. El usuario le dirá todo lo que usted pregunte, pero nada más.

4. Lo que no sabe, le hace daño.

5. Lo que no está en papel, jamás se ha dicho.

6. Si no planifica, entonces ha planificado fallar.

7. Si no ataca al riesgo, el riesgo lo atacará a usted.

8. Si puede mantener la calma mientras el resto no, usted no ha comprendido el plan.

9. Cuando todo se ha dicho y hecho, entonces se ha dicho más de lo que se ha hecho.

10. Cada proyecto es un paso para el sponsor del proyecto, pero un gran salto para el líder de proyecto.

11. Rápido-barato-bueno: puede tener sólo dos de esas características.

12. El primer 90% de un proyecto insume el 90% del tiempo, el restante 10% lleva otro 90%.

13. Si ocurre una vez, es ignorancia, si ocurre dos, es negligencia. Si ocurre tres veces, es una política.

14. Si no existiera el "último minuto", nada se podría terminar.

15. Advertencia: los plazos que figuran en el calendario están más cerca de lo que piensa.

16. Realizar las actividades con velocidad vertiginosa no necesariamente equivale a progreso, y no reemplaza al entendimiento.

17. Las malas noticias no mejoran con el tiempo, deben enfrentarse inmediatamente.

18. Planificar sin actuar es inútil, actuar sin planificar es fatal.

19. Lo bueno de no planificar es que las fallas lo toman por sorpresa y no como algo que preocupa y deprime con anticipación.

20. No son las horas lo que cuenta, sino lo que usted hace en esas horas.

Muchos de estos proverbios (sino todos) forman parte de lo que toda organización que gestiona proyectos debe asumir. La clave del éxito radicará en qué tan bien la firma puede lidiar con múltiples realidades, siendo siempre el objetivo final "hacer que las cosas ocurran". Si esto queda claro, la misión del Gerente de Proyecto (y por supuesto de la organización en torno al proyecto) habrá sido cumplida. Dicho esto, ¿qué tan identificado se siente usted con estos proverbios?

#### **VI. Algunas lecturas recomendadas**

BOWEN, H. K. (2002), "Manual de gestión de proyectos", Harvard Business School, USA.

BRINER, W. - HASTINGS, C. - GEDDES, M., "Project Leadership", Gower Pub Co., USA, 1996.

FOURNIER, C. (2017), "The Manager's Path: A Guide for Tech Leaders Navigating Growth and Change", O'Reilly Media, USA.

PMI (2013), "Guía de los fundamentos para la gestión de proyectos", PMBOK. Project Management Institute Inc., 5ª ed.

SUTHERLAND, J. (2014), "Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time", Randomhouse Audio, USA.

WARE, J. (1995), "Cómo dirigir un grupo de trabajo", Harvard Business School, USA.

© Thomson Reuters