
La Gestión en los Proyectos

Miguel Reyes Gaviria*

LA GESTION EN LOS PROYECTOS

1. Concepto de Gestión de Proyectos
2. La formulación de proyectos en las organizaciones
3. La Dirección de un proyecto
4. Mecanismos de gestión
5. Condiciones de gestión de los proyectos:
 - a) Principios básicos
 - b) Reglas

La gestión de proyectos es una especialización de la administración que tiene la finalidad de ejecutar actividades y realizar esfuerzos en las empresas que se proponen expandirse o ser más competitivas. Es considerada también como un instrumento eficaz de la gerencia para alcanzar objetivos, resolver con mayor rapidez los problemas, reducir costos y reducir al mínimo los contra tiempos. En general se afirma que la gestión de proyectos se emplea en todas las organizaciones que quieren hacer un esfuerzo significativo en actividades de producción, comercialización o prestación de servicios. También puede ser aplicada por contratistas o subcontratistas de un proyecto. Para comprender el tema en principio es conveniente conocer un concepto que permite acercarse a su naturaleza.

* Profesor Titular de Administración. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada

1. Concepto: La gestión de proyectos se entiende como la ejecución de acciones planeadas aplicando recursos para lograr objetivos.

El concepto así propuesto hace referencia e implica el proceso de tomar decisiones por parte del Director de una empresa, basado en principios y métodos de la administración. Abarca el uso de variados recursos, técnicas de planeación y control, así como tecnologías apropiadas.

El anterior concepto de gestión de proyectos no es el más acabado y obliga a hacer una diferenciación con Administración de Proyectos. En este caso se debe establecer la diferencia con Dirección de Proyectos dado que ambos pueden ser objeto de crear ambigüedad. "Para este efecto, la Administración de Proyectos se entiende como la determinación de los objetivos, los planes y programas generales de un proyecto y por Dirección de Proyectos significa la ejecución y orientación de los recursos humanos para realizar las actividades.

2. La formulación de proyectos en las organizaciones. Las organizaciones de carácter industrial, comercial y de servicios con frecuencia formulan y ejecutan proyectos con fines propios. Así por ejemplo empresas pequeñas, medianas y grandes preparan proyectos de algunos de estos tipos:

- Proyecto de producción de un bien
- Proyecto de ventas

- Proyecto de inversiones
- Proyecto de compras
- Proyecto de capacitación de personal
- Proyecto de reorganización, etc.
- Proyecto de Ingeniería

Los proyectos hoy día constituyen un instrumento valioso de trabajo para lograr la eficiencia y el crecimiento organizacional.

Es corriente que cada empresa anualmente prepara proyectos para mantener la organización con una dinámica productiva.

3. La Dirección de un proyecto. Una vez que la Gerencia General de una empresa haya organizado los recursos necesarios elige un Director de Proyecto con funciones.

Usualmente el perfil del Director o Gerente de Proyecto se describe como que debe ser:

- Capaz de manejar información y comunicarla
- Tener la idoneidad en aspectos financieros, técnicos y de manejo de situaciones.
- Tener capacidad de liderazgo.
- Ser especialista en un área del conocimiento.
- Tener capacidad de educador para instruir a otros.

El Director de proyectos además debe tener la autoridad para dirigir a todos los miembros y organismos de su equipo de trabajo.

Por otra parte el Director de Proyecto actúa con un grupo asesor para actuar más eficientemente.

4. Mecanismos de gestión. La gestión de proyectos se fundamenta en la toma de decisiones. El Director de Proyecto se caracteriza por su acción-decisión para enfrentar los múltiples problemas de su cargo. Su comportamiento es de selección de alternativas.

Por decisión se entiende la elección de una acción entre varias acciones posibles con el fin de resolver un problema.

La toma de decisiones sigue unas etapas que enumeradas son:

1. Localización del problema
2. Análisis de la situación del problema
3. Definición de los criterios de solución
4. Búsqueda de alternativas de solución
5. Evaluación de las alternativas
6. Elección de una solución
7. Ejecución de la solución.

La gestión es ejecución de acciones y para un proyecto consiste en colocar en condiciones a la empresa para su funcionamiento y buena marcha en el marco del proyecto. Para realizar esta acción se conocen los siguientes mecanismos:

1. Establecimiento de procedimientos para las actividades de negociación, contratación de obras, de empleados, selección de proveedores y estudiar los modos de manejar las finanzas.

2. Combinación y uso de diversos recursos para lograr el punto de equilibrio del uso de los distintos recursos empleados en el proyecto.

3. Distribución de recursos disponibles en la organización. Este mecanismo busca hacer racional el uso de personas, responsabilidades, funciones y delegación de autoridad.

5. Condiciones de gestión de los proyectos. La esencia especial de los proyectos como actividades complejas y discontinuas conlleva la necesidad de establecer sistemas especiales y adaptados para su gestión y dirección. Cada proyecto es único en su género y por tanto presentan dificultades particulares que implican el uso de métodos de gestión aplicables según el caso.

Existen dos condiciones para la gestión de los proyectos:

- a) La dedicación suficiente
- b) Mantenimiento de las rutinas.

La primera se refiere a que siendo un proyecto un gran compromiso de una institución se le debe atender con dedicación de modo que todos los esfuerzos sean puestos para apoyarlo de principio a fin. Se debe por tanto evitar que se deteriore el

proyecto por atender o compartir las actividades del proyecto con otras responsabilidades distintas de tal objeto.

b) Mantenimiento de rutinas. Esta segunda condición se refiere a que no se puede menospreciar las actividades de rutina o de tipo continuo, porque son las que en la mayoría de los casos constituyen el objeto esencial de la empresa y la fuente de su rentabilidad. Es necesario que, al mismo tiempo, las actividades de tipo continuo sigan siendo gestionadas eficaz y fuidamente, tratando de que no sean perturbadas por el hecho de acometer una operación excepcional y transitoria.

Las anteriores condiciones se apoyan luego en principios y reglas de un proyecto.

Principios

a) Todo proyecto debe tener un Director que conduzca única y exclusivamente tal actividad. La responsabilidad del logro de los objetivos es una de sus labores.

b) El proyecto requiere del aporte de diferentes tecnologías y por tanto es necesario agregar al proyecto un Equipo de Personas suficientes y con capacidad profesional para responder a las diferentes necesidades técnicas.

c) Plena dedicación. El equipo del proyecto debe estar plenamente dedicado al proyecto.

d) La gestión de un proyecto se debe apoyar, además, en el uso de técnicas de gestión ya conocidas como el PERT, CPM y las gráficas Gantt, etc.

Reglas

El éxito de un proyecto radica en la eficiencia de los recursos y los resultados obtenidos. Las reglas que a continuación se describen son un instrumento para el Director del Proyecto y su equipo de trabajo.

1. Fijar una meta clara. Todo plan debe tener una meta, un resultado al cual se aspira a llegar. La meta por tanto debe ser comprensible por el grupo.

2. Precisar los objetivos. El objetivo orienta una acción y por consiguiente debe formularse en términos medibles y observables. La precisión es indicar cuánto se quiere y para qué.

3. Establecer puntos de control. Si las metas y los objetivos son el punto de referencia del proyecto que impulsan y dinamizan, se deben establecer controles adecuados. Una vez está en acción todo el proyecto se hace necesario evaluar los resultados reflejados en las actividades.

4. Ilustrar gráficamente el programa de trabajo. Es necesario tener una visión gráfica del proceso y recorrido de las actividades. Los programas de trabajo se pueden representar con gráficos y diagramas de flujo.

5. Capacidad al grupo humano que interviene en el Proyecto. Todo proyecto contiene actividades nuevas que es necesario saber cómo se hacen. El éxito de un proyecto no depende sólo de quien lo dirige sino del grupo. El grupo bien preparado e informado constituye la base del éxito, si previamente se han capacitado.

6. Reforzar el compromiso y el entusiasmo del personal. Esta norma indica que se debe desarrollar el sentido de compromiso personal y del grupo. Es decir que cada uno se apersona de su responsabilidad y actividad en el desarrollo del proyecto. Para esto hay que animar y acompañar al grupo.

7. Mantener informadas a las personas relacionadas con el proyecto. Esta norma indica el uso de la comunicación a todo nivel. Una mala comunicación puede tergiversar el resultado de una actividad.

8. Estimular al personal estableciendo acuerdos. Los proyectos no están exentos de conflictos, de desacuerdos.

Quando estos se presentan se deben resolver con convenios adecuados que estimulen a las personas comprometidas en el proyecto.

9. Aumente el poder personal como del grupo. La autoridad es un componente básico en el ejercicio del cargo. Pero la autoridad no es el todo. El poder es la capacidad de lograr algo. La autoridad es un servicio.

10. Acercarse a los problemas con soluciones. La tendencia general es a evadir los problemas o a delegarlos en otra persona. Los problemas exigen una solución nueva, creativa al problema planteado. Los problemas son fuentes de creatividad y no de frustración.

Desarrollar la capacidad de dirigir un proyecto es el ideal al que debe uno imponer sus propias exigencias.

Estas normas quedan a juicio de quien las asuma en su ejercicio profesional.

BIBLIOGRAFIA

1. Randolph, Alan "GERENCIA DE PROYECTOS" Ed. Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, Col. 1993
2. Pereña, Jaime "DIRECCION Y GESTION DE PROYECTOS" Ediciones Días Santos, Madrid, España, 1991
3. Lock, Dennis "GESTION DE PROYECTOS" Ed. Paraninfo, Madrid, España, 1990
4. Martín, Charles "ADMINISTRACION POR PROYECTOS" Ed. Diana, México, México, 1981.