

# La gestión de proyectos: más allá de la ciencia ficción

La Gestión de Proyectos como tal, como disciplina, se ha asociado en general a grandes proyectos empresariales, como por ejemplo la construcción de obras de ingeniería e infraestructuras o la puesta en marcha de sistemas on-line para transacciones administrativas municipales, incluyendo desde los trámites más básicos como la gestión del padrón, hasta cuestiones algo más sofisticadas como el pago de impuestos y la gestión de multas. Este tipo de proyectos incluyen muchas fuentes de complejidad, como por ejemplo cuestiones jerárquicas para la toma de decisiones o la gestión de relaciones con infinidad de individuos y empresas participantes y proveedores. Desgraciadamente estamos demasiado acostumbrados a ver y oír en los medios y círculos profesionales que los proyectos de esta envergadura terminan con importantes retrasos, ampliaciones de presupuesto considerables y desagradables consecuencias profesionales y personales para los participantes en los mismos, incluso con duras implicaciones jurídicas posteriores. Eso cuando se terminan.

## Complejidad de la Gestión de Proyectos

Sin embargo, cada vez con mayor frecuencia, el día a día de los profesionales está condicionado por proyectos que aunque son de menor envergadura, no implican necesariamente una menor importancia para agentes involucrados.

No obstante, la problemática actual no termina ahí, y es bastante más compleja en muchos casos, ya que para muchas personas, los proyectos internos se cruzan en sus vidas profesionales, y una misma persona, además de tener la responsabilidad de desempeñar las funciones correspondientes a su propio puesto, está involucrada o participa en uno o varios proyectos, posiblemente a distintos niveles, que puede variar desde participaciones

parciales con una dedicación relativamente baja, hasta la gestión o el liderazgo del propio proyecto en sí, independientemente del nivel jerárquico y de la experiencia en la gestión de proyectos de dicho profesional.

Junto a este fenómeno cada vez más presente, nos encontramos con el hecho de que históricamente gran parte de los proyectos que se lanzan empiezan con gran entusiasmo e ilusión por parte de sus promotores, pero por desgracia, terminan dando la razón a los escépticos que no creían en los mismos. Todas las fuentes solventes de referencia sobre la gestión de proyectos opinan que más de la mitad de los mismos no consiguen los objetivos marcados, y en algunos casos, esa proporción llega a ser alarmante. Todo ello consigue quebrar la confianza de muchos profesionales y por consiguiente de muchas empresas a la hora de lanzar nuevas iniciativas de cualquier índole.

Finalmente, cabe resaltar que frecuentemente se valoran de forma extraordinaria los conocimientos técnicos de producto, servicio, sector o tipo de actividad del proyecto a la hora de asignar un gerente de proyecto, sin tener tanto en cuenta sus habilidades para la gestión de proyectos propiamente dicha. La consecuencia directa es que se supervaloran los conocimientos técnicos, infravalorando automáticamente el rol de Gerente de Proyecto. Es decir, para construir un puente se asigna a un buen ingeniero civil, y para poner en marcha el ayuntamiento on-line, un buen informático. ¿Y qué ocurre a menudo? Pues que la persona

---

**Cada vez con mayor frecuencia, el día a día de los profesionales está condicionado por proyectos**

---

asignada tampoco domina la gestión de proyectos en todas sus facetas, y terminamos perdiendo un técnico extraordinario para ganar un gerente de proyecto regular, con las evidentes y graves consecuencias posteriores para el éxito de la aventura.

Sin embargo no hay ni un solo elemento en un proyecto que a priori no sea gestionable. El problema a menudo es que queremos proyectos exitosos que consigan objetivos realmente inalcanzables, o en un tiempo claramente insuficiente, o con recursos insuficientes, ya sean estos económicos o humanos.

## Lo importante es lo más obvio

Como en muchas otras cuestiones, lo que con más cuidado es necesario realizar es lo más fundamental, los pilares básicos de la gestión de un proyecto. Curiosamente los pilares básicos se definen o determinan al inicio del mismo, que es cuando precisamente menos información se tiene de los diferentes aspectos del mismo. Claro, esto es lo que dificulta el establecimiento de unos cimientos sólidos, de una base segura, y es por ello precisamente que se ha de cuidar esta fase de forma extraordinaria. Y es aquí donde se diferencia un buen gerente de proyectos de un buen técnico constructor o informático dado el caso.

En realidad se trata sencillamente de invertir el triángulo en la gestión del proyecto. Muchos proyectos comienzan por el vértice del triángulo, es decir, con una carga reducida, o al menos, con una menor dedicación para la primera fase y por consiguiente, un lanzamiento ágil y rápido, mientras que según se va avanzando, las dificultades y problemas empiezan a surgir como caracoles y setas tras la lluvia. Y es entonces cuando se requiere mayor dedicación y esfuerzo.

Sin embargo, basta con cuidar cinco elementos fundamentales:

- Una dedicación amplia a la hora de

elaborar la definición del proyecto

- Un esfuerzo para el establecimiento de unos objetivos realistas
- Un cuidado minucioso para la correcta planificación de las actividades
- Una definición detallada de los entregables o resultados que el proyecto va a producir a lo largo de su ejecución
- Un profundo estudio de los riesgos implícitos en el recorrido del proyecto con su correspondiente plan de contingencias.

Sólo una dedicación suficiente en la fase inicial permitirá sentar bien la base del triángulo, y la gestión del proyecto necesitará un esfuerzo menor en las etapas finales de ejecución y finalización del mismo. Naturalmente los esfuerzos en dichas fases serán importantes, pero serán de ejecución y terminación, y no tanto de gestión. Sólo de esta forma se consigue el objetivo de hacer proyectos “embudo”, en lugar de hacer proyectos “altavoz”, y asumir los riesgos correspondientes.

El otro elemento clave en la gestión de proyectos es la gestión de equipos ya que los miembros del equipo de proyecto no dependen jerárquicamente del gerente de proyecto. En este sentido no hay nada como una base rigurosa y detallada del tipo de relación con cada uno de los profesionales, de forma que todo quede bien atado. Esta base ha de incluir la dedicación esperada de cada profesional, las áreas de actuación y criterios de rendimiento, así como los entregables y su distribución en el tiempo de colaboración del proyecto. Para las situaciones en las que se prevé una dificultad a la hora de gestionar personas jerárquicamente no dependientes, se pueden seguir fórmulas como las utilizadas por las ETTs donde la persona “cedida” al proyecto puede ser gestionada por el Gerente de Proyecto a través de la autoridad de su superior interno.

**Ion Uzkudun**  
Sinergos

**Juan Luis Urcola.** [Consultor y formador de directivos]

## «La importancia de dirigir personas»

### – ¿Cuáles son los objetivos que se persiguen alcanzar en el Programa de Desarrollo Directivo?

– A través del programa que hemos elaborado para esta segunda edición pretendemos, en primer lugar, dar a los directivos y mandos una visión global de los cambios experimentados en el ámbito empresarial y directivo, así como de los factores clave de dirección con el fin de que sean capaces de gestionar, dirigir y animar eficazmente a su equipo de trabajo, desarrollando las capacidades y habilidades de dirección, motivación y comunicación necesarias en cada caso. En segundo lugar, adiestrar en la dirección de personas y equipos. Y en tercer lugar, entrenar y experimentar en las más recientes técnicas de gestión de personas.

### – ¿A quién va dirigido principalmente?

– Dentro de la Cámara de Gipuzkoa se ha establecido un área de desarrollo directivo que la denominamos Bikain, y que trata de dar respuesta formativa a las necesidades de los directivos de primer nivel empresarial y a los jefes y mandos que tengan importantes responsabilidades de dirección. Este programa de desarrollo directivo entra de lleno en Bikain y va dirigido al colectivo mencionado.

### – ¿Qué metodología va a seguir?

– La metodología será fundamentalmente práctica. Se alternarán las bases teóricas con ejercicios prácticos y estudio de casos adaptados a cada situación. Además, los participantes que lo deseen podrán realizar sesiones de seguimiento individualizado para resolver tanto los problemas que puedan presentar en la aplicación práctica de los contenidos formativos como ayudar a la puesta en práctica de los compromisos adquiridos en cada uno de los módulos. Además de las sesiones pre-



senciales, los alumnos dispondrán de tutoría y formación on-line, de carácter voluntario.

### – ¿Cuál es el programa o los módulos que se van a impartir? ¿En qué áreas incide principalmente?

Con el fin de no alterar los procesos de trabajo, el programa se imparte los viernes por la tarde y

sábados por la mañana en cinco módulos que se distribuyen uno al mes. Así, el primero que se inicia el 17 de octubre está dirigido a la “**Dirección de Personas**”, el segundo al “**Liderazgo**”, el tercero a la “**Creación y dirección de equipos eficaces**”, el cuarto a la “**Motivación**” y el quinto a la “**Gestión del Tiempo**”.

### – ¿En qué cambiará la gestión diaria del directivo que realice el programa?

– A la vista del programa realizado el año pasado y de otros programas similares que hemos realizado, en primer lugar los participantes toman conciencia y aumenta la sensibilidad de la importancia de dirigir personas de una forma adecuada, en segundo lugar los asistentes adquieren nuevas perspectivas y horizontes, estructuran sus conocimientos e ideas de una forma más adecuada, detectan áreas de mejora en las que trabajar y finalmente posibilita el cambio de hábitos ineficientes.

### – ¿Hay que realizar algún proceso de selección para realizar el programa?

– No, simplemente hay que estar dispuesto a sacrificar y trabajar intensamente durante cinco fines de semana. Para participar en el programa se deberá inscribir en el departamento de Formación de la Cámara o llamando al teléfono 943 272100. Además, cabe la posibilidad de realizar el programa completo de los cinco módulos, o bien asistir de forma particularizada a los módulos que se desee.