

UNA VISIÓN PRÁCTICA DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS¹

1 INTRODUCCIÓN

Desde tiempos ancestrales, los humanos nos hemos organizado para realizar tareas complejas por el bien del grupo: desde los primeros homínidos que se repartían las tareas y sincronizaban sus acciones para cazar un animal que alimentara la tribu, hasta los más complejos proyectos de construcción o de exploración del universo. Pero no es hasta mediados del siglo XX cuando se comienza a hablar de “gestión de proyectos” como una disciplina específica, responsable de planificar (primero) y administrar (después) los cambios que se producen en los proyectos.

Existen múltiples definiciones del concepto “gestión de proyectos”, casi tantas como autores que hayan investigado sobre ello. Para los autores de esta nota:

“La Gestión de Proyectos es el conjunto de las estrategias, técnicas y herramientas necesarias para planificar un proyecto y controlar los cambios que en él se producen durante su ciclo de vida. El objetivo de la gestión de proyectos es que estos cumplan los requisitos solicitados en términos de especificaciones, plazo y coste, maximizando el valor del mismo”.

Pero, ¿qué es un proyecto? Las principales entidades en gestión de proyectos aportan sus propias definiciones (Anexo 1). Todas ellas son diferentes versiones de un mismo concepto, que podríamos describir como:

“Un proyecto es una secuencia única de actividades relacionadas, que tiene un principio y un fin y que utiliza recursos para lograr un objetivo definido”².

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez con la colaboración del asistente de investigación Luis Carretero. (Master 2015 IIST)

Copyright © junio 2017, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

² A un conjunto de proyectos interrelacionados se le conoce como programa.

Por tanto, un proyecto se define como único y temporal. Esta es la principal diferencia con los procesos que, debido fundamentalmente a su repetitividad, se gestionan de forma diferente.

La palabra proyecto es usualmente atribuida a ingeniería y construcción, si bien el lanzamiento de una campaña de publicidad, la apertura de una nueva delegación o la implantación de un nuevo sistema de gestión son también ejemplos de proyectos. Si se piensa detenidamente, la mayoría de las personas gestionan proyectos constantemente en su vida diaria, aunque desconozcan su definición.

Los proyectos pueden ser externos o internos, según sea para un cliente externo o para ser ejecutados dentro de la propia empresa.

Existen diversas certificaciones en Dirección de Proyectos³. Algunas certifican los conocimientos teóricos y otras incluyen la experiencia, pero como se comentará más adelante, son también necesarias unas aptitudes difícilmente certificables.

2. EL DIRECTOR DEL PROYECTO

La figura más importante de un proyecto es la del **Director del Proyecto**, que debe conocer a la perfección las herramientas y técnicas de la gestión de proyectos, incluida la gestión de equipos.

Es la persona de vértice del proyecto la que debe conseguir que el equipo funcione coordinadamente para conseguir el objetivo. Debe disponer de capacidad de análisis para comprender los problemas, inteligencia para estudiar las opciones disponibles, fortaleza para decidir los cambios más adecuados, habilidades de comunicación, para transmitir las acciones y liderazgo para guiar al equipo hacia el éxito del proyecto.

El director del proyecto es la figura que debe tener la visión global del proyecto y su encaje en la empresa. También debe conocer e implementar los procedimientos de trabajo de la organización, buscando siempre la alineación de los objetivos del proyecto con los del negocio. Asimismo, debe conocer sus responsabilidades y tener claro qué decisiones están en su ámbito de actuación y cuáles necesitarán aprobación de mayor nivel. Finalmente, un buen director de proyectos es aquel que sabe desarrollar y hacer crecer a los miembros de su equipo.

³ PMI certifica los conocimientos; IPMA (*International Project Management Association*) certifica conocimientos más experiencia previa. En el caso de proyectos tecnológicos se recomienda la certificación PRINCE-2 o SCRUM. También ISO (*International Organization for Standardization*) tiene una norma relativa a la dirección de proyectos, la UNE-ISO 21.500.

2.- Metodologías de gestión de proyectos

Cualquier proyecto podría ejecutarse sin necesidad de seguir ningún método concreto, pero es muy probable que no se realizara de manera óptima. Sería más costoso, se tardaría más o, simplemente, no se llegaría al objetivo. Afortunadamente, existen metodologías de gestión de proyectos, con herramientas y técnicas específicas que permiten controlarlos.

A continuación, se analizarán las diferentes corrientes que han surgido relativas a la gestión de proyectos, desde los orígenes hasta las más utilizadas en la actualidad. La nota se enfocará fundamentalmente en los aspectos más operativos: control de tiempos y costes.

Al principio del siglo XIX Henry Gantt estableció la primera técnica moderna de gestión de proyectos: el diagrama de barras, llamado desde entonces *Diagrama de Gantt*. Posteriormente, en los años 50 la armada americana desarrolla la técnica PERT (*Project Evaluation and Review Techniques*), aportando el concepto de camino crítico. Estas técnicas se siguen siendo ampliamente utilizadas en la actualidad y su combinación se denomina “*metodología tradicional*” o “*predictiva*”. El concepto más importante que aportó la metodología tradicional fue el de “*camino crítico*”:

“El camino crítico es la secuencia de tareas que marca la duración mínima del proyecto”.

Más adelante se profundizará en éste y otros conceptos de la metodología tradicional. Existen diversas asociaciones especializadas en el enfoque tradicional, la más conocida es PMI (*Project Management Institute*) (Anexo 2).

Al final de la década de los 80, el gobierno británico impulsó la creación de una nueva metodología de gestión para los nuevos proyectos tecnológicos. Se desarrolló la metodología PRINCE (*PRojects IN Controlled Environments*), que luego se generalizó para todo tipo de proyectos en la PRINCE-2 (Anexo 3).

En los años 90 E. Goldratt⁴ escribió una novela en la que pretendía aportar un enfoque diferente a la metodología tradicional, creando una nueva técnica llamada “*cadena crítica*”, donde hacía hincapié en la necesidad de disponer de los recursos del camino crítico en el momento necesario, estableciendo colchones (*buffers*) de tiempo y reorganizando actividades para evitar solapamiento de los mismos (Anexo 4).

También a finales del siglo XX nació un nuevo método de gestionar los proyectos, orientado fundamentalmente a proyectos muy cambiantes, principalmente de *software*, la “*metodología ágil*”. Su principal virtud la flexibilidad, lo que la hace muy adecuada cuando al principio del proyecto no se conoce con precisión lo que se necesita. La metodología ágil

⁴ Eliyahu M. Goldratt (31 de marzo 1947 - 11 de junio 2011), Israel. Fue el creador de la Teoría de Restricciones (TOC, del inglés Theory of Constraints).