

## GERENCIA DE PROYECTOS

Oldenburg Basgal, D. M.

Universidad Nacional de Misiones

Facultad de Ciencias Económicas

Ruta Nacional 12, km 7 ½, C.P. 3304,

Miguel Lanús, Misiones, Argentina

Email: [denisebasgal@fgvpr.br](mailto:denisebasgal@fgvpr.br)

### RESUMEN

El artículo describe el surgimiento de la Gerencia de Proyectos como una disciplina y su transformación en metodología. Presenta cómo Proyectos los mecanismos de implementar cambios de forma estructurada y controlada, y de qué manera el Gerente de Proyectos es el Agente de cambio en las organizaciones. Analiza los constituyentes y relata la creación en 1969 del PMI - Project Management Institute, una entidad que congrega a los profesionales y organizaciones en actividad en el área de Gerenciamiento de Proyectos. Describe las 9 áreas del conocimiento utilizadas en la gerencia de proyectos, contenidas en el guía intitulado PMBok (Project Management Body of Knowledge).

**PALABRAS CLAVES:** Gerencia de Proyectos, PMI, Cambio Organizacional

## INTRODUCCIÓN

Hace 4,5 mil años, los egipcios empezaron la construcción de la pirámide de Queops, a partir de un plan. Heródoto, historiador griego, escribió que esa pirámide llevó 20 años de trabajo y alrededor de 100 mil campesinos que trabajaban en tiempo parcial (la mayor parte del trabajo era hecho en la estación en que el Río Nilo inundaba las plantaciones). Los trabajadores apilaron, sólo en esa pirámide, 2,3 millones de bloques de granito y de piedra calcárea que pesaban, en media, 2,5 toneladas cada uno. Hoy día, trabajadores construyen un edificio de departamentos, también a partir de un plan. ¿Qué existe en común entre los trabajadores de hoy y los del Egipto antiguo?: La construcción de un emprendimiento.

¿Y qué de diferente? Lo diferente, entre la construcción de hoy y la del Egipto antiguo, es la formalización de la Gerencia de Proyectos. La idea es tan antigua como las pirámides de Egipto, mas ese nombre, Gerencia de Proyectos, sólo vino a surgir durante la Segunda Guerra Mundial.

A partir de la Segunda Guerra Mundial hasta la mitad de la década del 80, el ambiente global empieza a presentar un creciente aumento de la competitividad. Efectuándose inicialmente a nivel nacional con poca relevancia y a partir de la década del 80 a nivel internacional, coincidiendo con el aumento de la globalización. Aún durante la década del 80, se expandió a nivel global el interés por la “Calidad Total”, a partir del éxito competitivo alcanzado por las empresas japonesas. Este concepto se volvió una fiebre positiva en las organizaciones, a través de premisas de mejora continua y gerencia de procesos, que buscaban garantizar el óptimo funcionamiento de sus procesos operacionales.

A partir del inicio de los años 90, con el crecimiento vertiginoso de la globalización y la consecuente apertura de los mercados nacionales e internacionales y el brutal aumento de la competitividad, el escenario internacional quedó mucho más inestable, en un ambiente de

grandes cambios. En ese ambiente, repensar la organización, a través del desarrollo de planos estratégicos, se ha vuelto imperioso.

Los planos estratégicos de las organizaciones determinan directrices de 2 tipos:

1. Operacionales, donde se determina lo que se desea como resultado de la operación de la organización – metas de ventas, de mercado, resultados esperados de costos, giro de mercancías, etc.,
2. De Desarrollo, donde se especifica todo lo que se debe hacer de nuevo en la organización – un nuevo producto, un nuevo proceso, un nuevo mercado, un nuevo sistema, una nueva estructura organizacional, etc. Todo lo que es nuevo significa un cambio que debe ser implementado.

Las directrices de Desarrollo necesitan ser tratadas de forma estructurada y controladas, de tal modo que se agilice y garantice el éxito en su implementación. Para tal, es fundamental la existencia de una metodología que garantice la implementación de los cambios.

### **Análisis de los Constituyentes (Stakeholders)**

La identificación del universo de personas que serán afectadas o que puedan tener sus intereses alterados por el cambio es fundamental. Esas personas son llamadas Constituyentes (Stakeholders), y se posicionan en cuatro diferentes papeles en la implementación de un cambio: el Patrocinador, el Agente, los Blancos y los Abogados. Para auxiliar en la identificación de los Stakeholders, no hay que olvidar de analizar los siguientes tipos:

- El Gerente del Proyecto
- Clientes/ usuarios finales
- Organización ejecutora
- Miembros del equipo del proyecto
- Patrocinador(es)
- Sociedad

- Proveedores
- Competidores (actuales y potenciales)
- Organismos reguladores

El proceso de implementación de cambios organizacionales, necesita de esos papeles vitales y de procesos, de tal forma que se garantice su éxito. Cambio es un proceso 'top-down' (de arriba para abajo). De abajo para arriba (bottom-up) es revolución o motín. Y cualquier revolución o motín solamente es correcta, cuando se toma el poder, y a partir de ahí se implementan los cambios. Ninguna revolución ha sido cierta en la historia de la humanidad, sin que la misma tomase el poder, y los cambios idealizados en la revolución se producen solamente después. Eso configura, que en cualquier proceso de cambio, sea fundamental y crítica la existencia de un Patrocinador (Sponsor), que es quien da legitimidad al cambio. No existe cambio exitoso sin Patrocinador. El segundo y vital papel es el de Agente de cambio (Change Agent), que es el responsable por el cambio, por su implementación para el uso efectivo de las personas – ahí se configura la responsabilidad mayor para el Gerente de Proyectos. El tercer papel es desempeñado por los Blancos (Targets), que son las personas que serán afectadas por el cambio y el cuarto, el Abogado (Advocate), que a pesar de no ser afectado por la cambio, defiende o ataca su implementación.

Para una perfecta gerencia en la implementación de cambios, es necesario identificar todo el universo de Stakeholders, y analizar su posición frente a al cambio. Es prioritario identificar para cada tipo de Stakeholder, 2 variables:

1. Cuál es su grado de interés en el Proyecto, pudiendo ir de Mutuo a la zona de Conflicto, y
2. Cuál es su poder de influencia en el Proyecto, yendo de abajo a arriba.

Apenas con la identificación de esas 2 variables es posible definir estrategias de cómo trabajar con las personas, de tal forma de identificar en qué cuadrantes ellas se posicionan, pues las estrategias dependen del cuadrante:

Si los Stakeholders tienen bajo poder de influencia en el Proyecto, los mismos serán apenas considerados como 'Soporte Político'. Si son a favor del Proyecto (interés mutuo), óptimo – estos son los que titulamos Miembros de la Red, y nuestra estrategia debe ser proveerlos de informaciones sobre el Proyecto, de forma tal que puedan defenderlo en el ambiente empresarial, reduciendo las resistencias de los Desaceleradores (los que están en contra el Proyecto). Esas resistencias, si no se trabajan bien, podrán dificultar la implementación del Proyecto. Ahí también es importante la actuación del Patrocinador, con actitud activa, y que envíe señales de su compromiso con el cambio.

Lo más importante a ser trabajado está relacionado a los Stakeholders con alto grado de influencia en el proyecto. Si ellos están a favor del Proyecto, óptimo, son sus Aliados, y ahí obligatoriamente estará el Patrocinador. Los Aliados forman su base de poder para actuar contra los Bloqueadores (los que están en contra el Proyecto). Estos Bloqueadores no pueden estar en ese cuadrante, pues tendrán alta influencia en el resultado. Es necesario, convencerlos sobre la importancia del Proyecto (trabajando el eje del Grado de interés) para la organización, y consecuentemente transformándolos en Aliados o, a través del uso del Patrocinador, retirar su poder de influencia en el Proyecto, transformándolos en Desaceleradores. Para esto, el uso de mecanismos gerenciales de solución de conflictos y proceso de escala en la jerarquía de la organización, pueden ser necesarios.

Utilizando esta metodología, denominada de Análisis de Constituyentes (Stakeholders Analysis), y desarrollada por Nolan Norton Corporation, tenemos las herramientas necesarias para lidiar con las diversas posiciones de personas relacionadas al proyecto, eliminando o reduciendo substancialmente sus resistencias y trabajando en la generación del interés común con relación al resultado del Proyecto.

Todo ese contexto crea la necesidad de nuevas competencias y actitudes, y la función de la Gerencia de Proyectos pasa a ser indispensable en las organizaciones de todos los segmentos. Las exigencias de elevados niveles de desempeño, efectividad de costos y competitividad, son características del ambiente de negocios de la actualidad. Las organizaciones buscan estructuras de trabajo más eficaces y cada vez más enfocadas en Proyectos y en el compromiso con los resultados.

### **El PMI – Project Management Institute**

En 1969 empieza un movimiento en Pensilvania, Estados Unidos, con una reunión de 5 voluntarios interesados en fomentar la carrera de Gerencia de Proyectos, volviéndose el embrión de la creación del PMI - Project Management Institute. En 1974 se crea el 1º 'chapter' (escritorio regional) del PMI, en Houston, Texas, y el 1º internacional, en Canadá. En 1981, nace el 1º chapter fuera de América del Norte, en África Del Sur.

Hoy el PMI tiene 250 representaciones, distribuidas por 67 países. En Brasil, actualmente el PMI tiene representaciones (chapters) en 13 provincias y en Argentina está en la ciudad de Buenos Aires desde 1996.

El PMI es una entidad que congrega a los profesionales, practicantes y organizaciones en actividades en el área de Gerencia de Proyectos, promoviendo iniciativas y oportunidades para todos, teniendo como mayor objetivo el desarrollo del profesionalismo en Gerencia de Proyectos, y posee hoy cerca de 250.000 afiliados en todo el mundo, buscando promover y ampliar el conocimiento existente sobre gerenciamiento de proyectos, así como mejorar la capacitación y el desempeño de los profesionales y organizaciones en esta disciplina.

### **Definiciones**

Según la norma técnica NBR 10006, Proyecto es:

“Proceso único, consistiendo en un grupo de actividades coordinadas y controladas con fechas para inicio y término, emprendido para alcance de un objetivo conforme requisitos específicos, incluyendo limitaciones de tiempo, costo y recursos.”

De acuerdo con el PMI:

“Un emprendimiento temporario, planificado, ejecutado y controlado, con objetivo de crear un producto o servicio único.”

La definición del PMI, además de ser simple, apunta claramente para el contexto de cambios en proyectos, pues define el objetivo de crear un producto o servicio único.

Basado en ese contexto, podemos afirmar que Gerencia de Proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en las actividades del proyecto, con el objetivo de atender sus necesidades. Para obtener éxito en esta actividad, es necesario un conjunto de conocimientos y capacidades:

- Metodologías de Gerencia de Proyectos, de forma de tener un proceso estructurado para la conducción de proyectos;
- Prácticas y conocimientos de Gerencia de Personas, de forma de poder extraer el máximo de desempeño de su equipo de proyecto;
- Comprensión de los impactos humanos y comportamentales envueltos con la implementación de proyectos, y metodología para lidiar con los Stakeholders;
- Prácticas y conocimiento de las áreas de aplicación del proyecto.

Esto, por lo tanto, no es algo tan nuevo en las organizaciones. La investigación “Estudio de benchmarking en Gerenciamiento de Proyectos Brasil 2007, Project Management Institute – Chapters Brasileiros “, hecha en 185 empresas de 13 sectores concluida en diciembre de 2007, indica los principales factores que transforman la gestión de proyectos en gestión de problemas. "A pesar de la importancia creciente de los proyectos, ellos todavía son administrados, en general, informalmente".

Algunas de las conclusiones de la encuesta son:

- 14% de las empresas, no tenían procedimientos formales de gestión de proyectos.
- En 21%, el problema no era la falta, más sí el exceso: Las personas trabajaban con más de dos metodologías diferentes.

- Los responsables por la conducción de los proyectos normalmente consideraban apenas tres aspectos básicos de la planificación - alcance, plazo y costo -, dejando cuestiones importantes de lado. Era el caso de la gerencia de riesgos, tan común en las organizaciones de los sectores financieros y de seguros, y de la gerencia de calidad. La gerencia de riesgos en 49% de las empresas era hecha informalmente y en 13%, no había ningún acompañamiento.
- La tarea de sacar lecciones para los próximos proyectos solía ser negligenciada: Sólo 4% de las empresas afirmaban cuidar siempre de la gestión del conocimiento al fin de cada proyecto.
- Los problemas más comunes en la gestión de proyectos, según las empresas consultadas por el PMI (en % del total), fueron:
  - Plazos prorrogados: 72%
  - Rehacer el trabajo: 72%
  - Interrupciones en el ritmo del trabajo: 71%
  - Cambio de alcance: 69%
  - Planificación insuficiente: 63%
  - Control inadecuado: 51%
  - Aumento de los costos: 46%
  - Problemas de comunicaciones: 43%

En ese escenario, gerentes y profesionales de las organizaciones necesitaban estar capacitados para implementar proyectos en un ambiente altamente complejo, controlando equipos multidisciplinares, presupuestos y plazos limitados, además de Riesgos, Recursos Humanos y Calidad, de forma de reducir los aspectos negativos demostrados en la investigación, garantizando el éxito en la implementación de los proyectos.

En una investigación realizada por el PMI en Estados Unidos, en 2007, se identificaron las características de un Gerente de Proyectos y se vio que sus responsabilidades tienden a ser



más administrativas y volcadas a las personas, y no meramente técnicas. Aunque el conocimiento técnico es necesario, el gerente de proyectos pasa su día confrontando el funcionamiento del proyecto con algo que va desde pocos hasta centenas miembros del equipo. El propio gerente pasa las necesidades del cliente para los desarrolladores y los mismos hacen cumplir los plazos. Monitorea los gastos y asegura que el trabajo sea hecho dentro del presupuesto o dentro del resultado financiero planeado. Sin embargo, un gerente de proyectos trabaja no sólo con los técnicos. Él también sirve de conexión con todos aquellos que solicitaron el proyecto, sea un “cliente” interno como el departamento de cuentas y contabilidad o un cliente externo como una firma de publicidad.

Cabe al Gerente de Proyectos garantizar el alcance de los Factores Críticos de Éxito de un Proyecto y estos son:

- Objetivos alcanzados – tanto los técnicos como los humanos,
- Dentro del tiempo (on-time), y
- Dentro del Presupuesto (on-budget)

## **Las Áreas de Conocimiento en Gerencia de Proyectos**

El conjunto de conocimientos técnicos de la Gerencia de Proyectos necesarios para el perfecto desempeño de la función, según el PMI en su publicación internacional PMBOK (Project Management Body Of Knowledge), está compuesto de 9 áreas. Estos conocimientos son aplicados a lo largo de los procesos de Gerencia de Proyectos, en forma matricial. Los procesos son: Iniciación, planificación, control, ejecución y finalización.

### **1. Integración**

Esta área equivale a formar un rompecabezas, donde cada pieza (área del conocimiento) debe ser colocada en su debido lugar, a fin de obtener el resultado final deseado. Cada pieza hace parte del todo, y si es colocada fuera de su lugar, perjudicará el objetivo final – esto equivale a gerenciar de forma inadecuada. La integración contempla el proceso de toma de

decisión vinculado a los objetivos del proyecto, al desarrollo y ejecución del plan completo del proyecto, así como el control de las alteraciones. Sus principales procesos y respectivos objetivos son:

- Desarrollo del Plan del proyecto, que busca integrar y coordinar todos los planos del proyecto, generando un documento consistente.
- Ejecución de los Planos del Proyecto, donde se integran los diversos planos (Alcance, Tiempo, Financiero, Riesgos, Calidad, etc.) y se conduce la ejecución de las actividades de acuerdo con lo planificado,
- Control integrado de todos los tipos de cambio – alcance, tiempo, plazo, costo, riesgo, etc.

Básicamente, es como si la Integración fuese la costura entre todas las disciplinas de la Gerencia de Proyectos.

## **2. Gerencia de Alcance**

Es el corazón del proyecto. Define lo que debe ser hecho, el objetivo final a ser alcanzado (alcance del producto del proyecto – características y funcionalidades), también el alcance del proyecto, que significa el trabajo a ser realizado para el desarrollo del producto final.

El alcance del producto, normalmente es definido por el Cliente, o éste en conjunto con el Gerente o equipo del proyecto.

El alcance del proyecto debe ser desarrollado a partir del alcance del producto y para tal, utilizamos una metodología titulada EAP – Estructura Analítica del Proyecto, traducción para WBS – Work Breakdown Structure, que descompone el proyecto en elementos, separando los productos en sus partes componentes.

El control del alcance empieza en su definición. En primer lugar, es preciso transformar deseos, ansiedades y expectativas en un documento formal, llamado Declaración del Alcance, que es completado por la Estructura Analítica del Proyecto. El éxito en el Gerenciamiento del alcance está en establecer una comunicación única entre las partes y en la formalización de

todas las informaciones relevantes, acompañando cada solicitud de alteración y su respectivo impacto en el proyecto. Muchos cambios deben ser postergados para viabilizar el término del proyecto en condiciones adecuadas a su principal objetivo.

### **3. Gerencia de Tiempo**

Aquí nos preocupamos con lo que debe ser hecho (definido a partir del alcance del trabajo y la EAP), y buscamos organizar el trabajo a lo largo del tiempo. El tiempo tal vez sea el único recurso que es absolutamente irrecuperable, lo que vuelve esta disciplina absolutamente crítica para el proyecto, atendiendo a uno de los 4 Factores Críticos del Éxito – on-time.

Para esto, precisamos:

- Definir las actividades, a partir de la EAP desarrollada en Alcance;
- Secuenciar las actividades, definiendo sus interdependencias;
- Estimar sus duraciones (preferentemente en conjunto con la persona que va a ser la responsable por el desarrollo de la actividad);
- Elaborar el cronograma.
- Durante todo el ciclo de desarrollo del proyecto, tenemos que controlar el cronograma, garantizando que las actividades estén ocurriendo de acuerdo con lo planificado.

### **4. Gerencia de Costos**

Aquí, a pesar del título de la disciplina, el foco debe situarse en la Gerencia Financiera, donde el Costo es apenas uno de los componentes. El proceso de análisis de proyectos debe contemplar el resultado financiero esperado, y eso contempla también los resultados del proyecto.

Ahí está presente uno más de los Factores Críticos del Éxito del Proyecto – dentro del presupuesto (on-budget).

Son 3 procesos básicos de planificación:

- Planificación de Recursos, donde son definidos todos los recursos necesarios – personas, equipamientos, insumos, etc. y sus respectivas cantidades y tiempo invertido;
- Estimativa de los Costos, donde se elabora el costo de cada recurso para cada actividad, en línea con la metodología ABC (Activity Based Costing),
- Presupuesto, donde se distribuyen los costos a lo largo de las actividades de los proyectos, determinándose el flujo de caja de salidas del proyecto.

Dentro de la planificación de los costos de un proyecto, es extremadamente común olvidarnos de algunas líneas de costos. Eso provocará un menor costo previsto, y consecuentemente un mejor resultado financiero, maquillando el real resultado del proyecto. Ésta es una de las principales causas para el frecuente fracaso del presupuesto o plan financiero de los proyectos.

Además de los procesos de planificación, existe un proceso básico de acompañamiento que es el de Control de Costos, donde se acompaña la planificación y se controlan las alteraciones de recursos que implicarán cambios en los costos.

El análisis financiero del proyecto contempla, además de los costos, los resultados previstos, de tal forma de tener los indicadores financieros. Los principales indicadores de los proyectos, que sirven también como proceso decisivo para selección de proyectos, son:

- VPL – Valor Presente Líquido, donde el mejor proyecto es el de mayor VPL.
- TIR – Tasa Interna de Retorno, que presenta la tasa de atractividad de la inversión en el proyecto;
- Break-Even Point o Período de Payback, también conocido como Punto de Equilibrio, que presenta en cuánto tiempo las inversiones serán recuperadas, cerrando los créditos y débitos.

El uso de esos 3 indicadores en conjunto, garantiza un perfecto análisis financiero, así como un óptimo mecanismo para definir prioridades de proyectos o un proceso de selección de proyectos.

## **5. Gerencia de Calidad**

El concepto de calidad en proyectos, se encuentra asociado a 2 componentes:

- Calidad del producto final a ser desarrollado, asociada a los 2 primeros Factores Críticos del Éxito – objetivos técnicos y objetivos humanos alcanzados;
- Calidad del proceso de desarrollo del proyecto. Esto básicamente se refiere al logro de los Factores Críticos de Éxito - dentro del tiempo y dentro del presupuesto.

Los procesos necesarios a esta disciplina, contemplan:

- Planificación de la calidad, donde se definen los patrones de calidad a ser alcanzados y como lograrlos,
- Garantía de la calidad, donde se realiza una evaluación periódica del desempeño general del proyecto;
- Control de la calidad, donde se monitorean los resultados, de tal forma de garantizar que estén de acuerdo con lo planeado.

## **6. Gerencia de RH**

Esta área del conocimiento procura enfocar la efectiva utilización de los recursos humanos envueltos con el proyecto, esto es, los Stakeholders. El PMBOK trata esta área de forma muy simple, enfocando básicamente los componentes del equipo del proyecto. Para lo cual, son especificados 3 procesos básicos:

- Planificación Organizacional, donde se busca planificar la organización del proyecto, con enfoque en el equipo, definir los papeles y responsabilidades de los miembros del equipo – responder a la pregunta: quién hace qué y cuándo;
- Formación del Equipo, donde se aborda el montaje del equipo, disponiéndose los recursos humanos necesarios al proyecto;
- Desarrollo del Equipo, donde se busca, aprovechando la multidisciplinaridad de los equipos, hacer que todos los miembros del equipo crezcan profesionalmente por el simple hecho de estar trabajando juntos. Esta es la aplicación del concepto de “on the job training” – crecimiento con el desarrollo del trabajo.

Aún dentro del concepto de montaje del equipo de proyecto, es importante recordar que éste debe estar equilibrado en términos de 3 componentes: Conocimientos, Capacidades y Experiencia. Estas variables forman una tríada que necesita tener sus 3 partes equilibradas – el desequilibrio puede provocar su caída. Los Recursos Humanos nunca deben ser dispuestos en función de la cantidad (no es razonable que las organizaciones, en los días de hoy, todavía continúen haciendo referencia a sus recursos como “headcount”. “Contar cabezas” es para ganado y no para gente, todavía más en el mundo de hoy donde tanto se habla de capital intelectual.), mas sí en su contribución para la construcción de la tríada Conocimientos, Capacidades y Experiencia necesarios al proyecto.

El papel del Gerente de Proyectos en esta disciplina es fundamental, pues cabe a él el proceso de generación de consenso de propósito, motivación, integración, energización, comunicación con el equipo y solución de potenciales conflictos que vengan a surgir.

Además de esta importante parte con enfoque en el equipo, es importante resaltar, que para la perfecta y completa gerencia de los Stakeholders, es fundamental la aplicación de la metodología ya abordada de Análisis de los Constituyentes, de tal forma de definir las estrategias para reducir las resistencias y aumentar las oportunidades de éxito en la

implementación del proyecto, lidiando con los Stakeholders que están fuera del equipo del proyecto. En este análisis, su equipo deberá estar siempre posicionado en el cuadrante de Aliados, eso es, con interés mutuo y alto poder de influencia en el proyecto.

## **7. Gerencia de Comunicación**

Ahí tal vez está uno de los principales problemas en los proyectos de las organizaciones modernas – la falta o la mala comunicación. La gerencia de comunicación contempla 4 importantes etapas a lo largo del desarrollo de un proyecto:

- Planificación de la Comunicación, donde se busca responder la pregunta “¿Quién necesita saber qué, cuándo y en qué formato, sobre el proyecto?”. Para tal, a partir de la relación de todos los Stakeholders procuramos identificar qué tipo de información necesita cada uno, cuándo y en qué periodicidad, y en qué formato (informes, intranet, circulares, presentación formal, etc.)
- Distribución de la Información, dónde vamos a atender a lo definido en el Plan de Comunicación.
- Informe de Desempeño, que en realidad es un tipo de información a ser distribuido, y donde se va a relatar los hechos del proyecto hasta la fecha, bien como previsiones y recomendaciones;
- Finalización Administrativa, donde se busca formalizar la finalización del proyecto y/o de una fase del proyecto, a través de la generación, colecta y divulgación de las informaciones. Esto también debe ser parte del plan de comunicación, de forma de tener una única fuente de direccionamiento de distribución de informaciones, sea cual sea su objetivo, contenido o forma.

Cabe resaltar que, a pesar de la existencia de herramientas potencialmente fantásticas para el proceso de comunicación, tales como la Internet, intranets y e-mails, su uso debe ser

planeado, lo que raramente ocurre. Es mas común distribuir informaciones sin planificación, dejando la responsabilidad del filtro para el receptor de la información (¿por si acaso el lector ya recibió una comunicación, y tuvo la sensación de no saber por qué estaba recibiendo aquella información?). El planeamiento debe contemplar el concepto de “need to know”, o sea, informaciones seleccionadas para Stakeholders seleccionados.

## **8. Gerencia de Riesgos**

Gerencia de Riesgos. ¿El lector sabe cómo usualmente las organizaciones tratan este asunto? Colocando una reserva gerencial (típicamente 10%) en los costos y/o en el plazo, “para cualquier eventualidad”. Y ahí se encierra nuestra gerencia de riesgos. ¿Quién dice que esa reserva es suficiente o demasiado grande?, lo que acaba por reducir la competitividad de nuestra propuesta.

Gerencia de Riesgos es un asunto muy serio, y se vuelve más serio todavía por el poco caso o profesionalismo con que lo tratamos en nuestros proyectos. Existen 2 sectores de la economía que trabajan fuertemente con Gerencia de Riesgos, teniendo un proceso formal y estructurado de planificación y control de los riesgos – el financiero y el mercado de seguros. Curiosamente, estos sectores presentan excelentes resultados financieros en sus proyectos. ¿Qué debemos hacer entonces? Es necesario un proceso estructurado, que nos permita tener un efectivo control sobre los riesgos en un proyecto.

Podemos iniciar definiendo Riesgo como un “evento incierto, futuro, que puede tener consecuencias positivas o negativas para su proyecto u organización”. Aquí tenemos una connotación no muy usual, pues históricamente, riesgo era algo siempre negativo. Si analizamos el hecho incierto de “alta variación del cambio”, y su organización es importadora, ciertamente ese evento, si ocurre, será un riesgo negativo (Amenaza), pues aumenta sus costos. Sin embargo, si su organización es exportadora ese evento tendrá connotación positiva, pues impulsa su ganancia (Oportunidad).

El PMBOK trata el asunto de Gerencia de Riesgos, a través de 6 etapas:



- Planeamiento de la Gerencia de Riesgos, donde se toma la decisión sobre como ésta va a ser abordada y como serán planificadas las actividades de gerencia de riesgos;
- Identificación de los Riesgos, donde se procura identificar todos los riesgos, positivos o negativos para su proyecto. La descripción del Riesgo debe ser completa y autocontenida, en el texto de la descripción del riesgo se debe contemplar Causa y Consecuencia – cuál es el riesgo y lo que él provoca.
- Análisis Cualitativo de los Riesgos, donde se busca dimensionar categorías para el riesgo, tipo Muy Alto (“MA”), Alto (“A”), Medio (“M”), Bajo (“B”) o Muy Bajo (“MB”), creando un proceso para seleccionar los riesgos que deberán ser tratados.
- Análisis Cuantitativo de los Riesgos, donde se busca determinar la Probabilidad y el Impacto de los riesgos en el proyecto, de forma que podamos comparar riesgos de diversos tipos entre sí. Ahí está la esencia del tratamiento de los riesgos dada en los sectores financieros y de aseguradoras. Se busca calcular cual es estadísticamente el Valor Monetario Esperado para cada Riesgo, a través de la multiplicación de la Probabilidad por el Impacto.
- Planificación de Respuestas a los Riesgos, donde decidimos qué vamos a hacer para responder a cada Riesgo. Esto incluye para los riesgos negativos, Aceptar el Riesgo; Mitigar (disminuir sus efectos) o Eliminarlos, y para los Riesgos Positivos, Ignorar (no hacer nada), Mejorar (intentar aumentar sus efectos) o Provocar (intentar hacer ocurrir). En ese caso, todas las acciones planeadas, ciertamente implicarán un costos, y el costo de la acción de respuesta al riesgo, tiene que ser comparado al Valor Esperado de aquel riesgo, de tal forma de validar la acción. Ninguna acción deberá tener costo mayor que el valor esperado del Riesgo.

Todas esas etapas deben ser desarrolladas antes de la finalización del negocio, o contrato con el Cliente, porque una de las formas de responder a los riesgos es, por ejemplo, incluir cláusulas contractuales que protejan al proveedor o transfieran el riesgo para el Cliente.

- Control de los Riesgos, donde vamos a acompañar lo que fue planeado. Esa actividad es especialmente importante, pues los Riesgos pueden cambiar – desaparecer riesgos identificados, aumentar o disminuir la probabilidad y/o el impacto, o hasta surgir nuevos riesgos.

Como podemos ver, la Gerencia de Riesgos asume un papel vital dentro de proyectos, siendo efectivamente un Factor Crítico de Éxito, pues puede (y normalmente lo hace) impactar costos, plazos o resultados preestablecidos.

## **9. Gerencia de Contratación**

Esta área de conocimiento trabaja con los recursos, bienes o servicios externos al proyecto o a la organización, que precisan ser contratados.

Para lidiar con ese tema, es fundamental pasar por 6 etapas básicas:

- Planificación, dónde se decide si vamos a comprar o hacer internamente (Análisis Make Or Buy), definiendo las razones de la decisión.
- Planeamiento de la Solicitud, donde debemos decidir quiénes son los potenciales proveedores, como será el proceso de compra, como será la formación de precios, qué vamos a llevar en consideración para escoger el proveedor vencedor, y la clara definición de qué será comprado.
- Selección de las Fuentes y Solicitud de Adquisición, donde efectivamente llamamos a los potenciales proveedores candidatos, para presentación de las propuestas.

- Administración del Contrato, donde controlamos el producto o servicio que está siendo adquirido, la relación con el proveedor y el cumplimiento de las cláusulas contractuales.
- Finalización del Contrato, donde hacemos la verificación final de lo que fue adquirido, emitimos la aceptación formal y liquidamos el contrato. Aquí es altamente recomendable que se haga una evaluación del desempeño del proveedor, y se mantengan registros para uso futuro, simplificando los procesos de contrataciones futuras.

Esas 9 disciplinas, generan la base de conocimiento necesario para que se pueda trabajar con proyectos de forma planificada y controlada, aumentando sustancialmente sus chances de éxito.

## **CONCLUSIONES**

Si considerarnos la importancia de esta función de Gerentes de Proyectos en las organizaciones modernas como pudimos constatar a través de estadísticas presentadas, del conocimiento técnico y gerencial necesario para el perfecto desempeño de la función a través de las disciplinas de gerencia de proyectos, y fundamentalmente de la importancia de la perfecta gerencia de los constituyentes (Stakeholders) envueltos o afectados con un proyecto, podemos concluir que este no es más uno de los modismos momentáneos que nacen en las organizaciones, mas sí algo que vino para quedar, y contribuir para el aumento de la eficiencia, eficacia en las organizaciones públicas o privadas, de su competitividad.

Lo "NUEVO" está cada vez más presente en las organizaciones, y tener total dominio sobre el proceso de producción, a través de la conducción de proyectos de forma estructurada y controlada, es factor crítico de éxito.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALECIAN, S.; FOUCHER, D. (2006). "Guia de Gerenciamento no Setor Público". Rio de Janeiro: Editora Revan; Brasília: ENAP.

BARBOSA, C. (2007). "Project Office e Nível de Maturidade". Apostila MBA Executivo em Gerenciamento de Projetos . Curitiba: FGV.

CONNER, DARYL (2005) . "Gerenciando na Velocidade da Mudança". Rio de Janeiro : IBPI.

KERZNER, H. (2006) "Gestão de Projetos – As melhores práticas". Porto Alegre: Editora Bookman.

PINTO, Rui Manoel Ferreira. (2007). "Project Office e Nível de Maturidade". Apostila MBA Executivo em Gerenciamento de Projetos. Curitiba: FGV.

PMI (2004)– Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos-A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Pmbok –tercera edición -.

PRADO, Darci. (2004) Gerenciamento de Portfólios, "Programas e Projetos nas Organizações". Minas Gerais: INDG Tecnologias e Serviços Ltda.

PRADO, D.; RUSSEL, A. (2007). "Pesquisa sobre Maturidade em Gerenciamento de Projetos", Relatório Anual 2006. MPCM Maturidade Brasil 2006. [www.maturityreserch.com](http://www.maturityreserch.com), maio.

SANTANNA-KAFROUNI. (2007) "Desenvolvimento Gerencial-Um processo sistêmico e desafiador." Curitiba: IMAP.

VALLE, André Bittencourt do. et al (2007). "Fundamentos do Gerenciamento de Projetos". Rio de Janeiro: Editora FGV.

VARGAS, Ricardo V. (2006). "Manual Prático do Plano de Projetos". Rio de Janeiro. Brasport.

VASCONCELLOS, Ivo M. Michalick Vasconcelos (2007). "Gerenciamento de Programas- O padrão e a Credencial do PMI" . Revista Mundo PM .Número 16. Agosto/Septiembre.

[www.pmi.org](http://www.pmi.org). Acceso en febrero 2008