

Administración por Proyectos

Es mayúscula la bibliografía referente a la evaluación e inversión de proyectos, pero en cuanto a la administración por proyectos es enfáticamente reducida.

El libro de Charles E. Martin; *Administración por proyectos: cómo hacerla operante*, nos ofrece un panorama detallado acerca del tema; es decir, cómo una organización, al interesarse en administrar por proyectos, debe operarla en contraste con aquellas que logran sus objetivos mediante otros métodos, como la administración por objetivos, planeación estratégica, etcétera.

En el texto mencionado se define desde proyecto hasta acepciones como inversión, evaluación de proyectos de inversión, proyecto de inversión y demás estudios correspondientes (de mercado, financiero, social, económico y técnico, además del estudio general de gran visión, prefactibilidad, factibilidad y proyecto final). Si bien es cierto que una organización debe desplegar estos estudios para evaluar la inversión, proyecto de inversión en un proyecto específico, también es verdad que aquí nos interesa conocer cómo una organización opera la administración por proyectos, que bien puede consolidarse y estructurarse en un área de trabajo aparte o dentro de una funcional (producción, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, etc.); o bien, ser naturaleza de la organización; esto es, funcionar por medio de la administración por proyectos.

La administración por proyectos puntualiza la aplicación de la administración científica (la sucesión de las etapas de planeación, organización, dirección y control) al trabajo que la organización ha decidido operar en estructuras pequeñas, cuya independencia y autonomía es relativa, pero supeditadas a la estructura formal de la organización llamadas proyectos. Estos poseen objetivos muy específicos y están orientados a satisfacer necesidades también muy específicas, sin que por esto se encuentren desligadas de los objetivos globales y misión de la organización.

Los proyectos que elabora una organización dependerán de su giro.

Características de los proyectos:

- Tiene duración limitada y sus objetivos están bien demarcados.
- Cuando la organización no opera por proyectos y requiere implantarlos, desde ejecutar cambios significativos, como crear una estructura poderosa dentro de la estructura, crear el cargo de gerente de proyectos.

Administración por Proyectos

- Puede sustituirse, pero al final serán proyectos igualmente precisos.
- Requieren del nombramiento de un gerente de proyecto, que se haga cargo directo del logro y que posea autoridad y liderazgo para tener éxito.
- Todos los proyectos se crean a solicitud de un cliente.
- Requiere del gerente o líder del proyecto experiencia profesional amplia.
- Demanda planeación precisa con objetivos precisos.
- Motivan relaciones muy complicadas y a veces llegan a distorsionar el trabajo de la organización.
- Requiere organización particular, ajena a la organizacional, con cargos bien estructurados, relativa autonomía, con recursos propios, objetivos, sistema de control y planes.
- Siguen el modelo del proceso administrativo y deben considerarse ensamblados con los objetivos globales, misión y visión de la organización.
- El director general de la empresa, toma decisiones en relación con el proyecto.
- Demanda profesionistas certificados así como mano de obra especializada.

Estas implicaciones deben ser consideradas por el gerente del proyecto y el gerente general, y el personal que colaborará para un proyecto recibirá y acatará instrucciones provenientes de un nuevo jefe, a quien deberá rendir cuentas del trabajo muy precisas, así como trabajar a un ritmo más acelerado.

Acarrea modificaciones a la actitud y el liderazgo del líder del proyecto debe ser sobresaliente y eficaz.

Una organización, dados los cambios abruptos del contexto, puede “abrir” un sector de la organización que se encargue del diseño y desarrollo de un proyecto de manera coyuntural; de ahí que sus objetivos y contribuciones son muy específicos.

Administración por Proyectos

La administración por proyectos requiere que los gerentes de proyecto conozcan y se involucren con los objetivos globales de la organización ya que se convierten en la brújula que guía el proyecto como parte fundamental que contribuye a los objetivos de la organización; en cuanto a los administradores del proyecto, deberán mediar diversos elementos entre el trabajo, la personalidad y las distorsiones de la actitud de ellos con las políticas, presiones y objetivos del proyecto y aquellos globales. Estos son el elemento clave para llevar a término el proyecto.

Etapas del Desarrollo de un Proyecto

El gerente considera las etapas del proyecto para monitorear su implantación, sin perder de vista los objetivos de este y los de la organización, las etapas van en orden sucesivo en proyectos pequeños no así en los grandes, donde la yuxtaposición de fases a veces es necesaria.

Se integra de las siguientes cuatro fases:

1. **Conceptual:** iniciada por un grupo especial que estudia los resultados bajo el enfoque habitual que la organización realiza y, por lo cual, puede convenir administrar por proyectos, se determinan variados asuntos. Las metas, la razón de ser del proyecto y cantidad de recursos necesarios para decidir si ha de ser emprendido. Aquí se determinan las condiciones necesarias para dar marcha adelante al proyecto, se determina su estructura, como construir un departamento aparte o adherido a alguna área de trabajo.
2. **De organización:** aquí se recapacita y decide sobre el enfoque organizativo, se nombra el responsable y al personal que ha de colaborar. En esta se fijan los objetivos, fechas, recursos y prioridades para el proyecto. Aquí se darán a conocer las metas, objetivos y políticas del proyecto a todos los que van a colaborar en él, se presentará el plan general al director para su aprobación. La duración de un proyecto pequeño debe ser de un mes, para uno grande, hasta tres meses.
3. **De operación:** durante esta fase sirve de guía la programación de fechas y actividades señaladas en la fase anterior, para lo cual se supervisa, se evalúa reiteradamente el desempeño real contra el planeado y se efectúan correcciones. Lo

Administración por Proyectos

importante es llevar a término el proyecto en sí. Se puede dividir en diseño y construcción, dependiendo de las características del proyecto.

4. **De terminación:** aquí se finiquitan compromisos establecidos, se traslada el trabajo permanente a otras áreas u organismos y se reinstala el personal a sus cargos anteriores. Se obtienen conclusiones de los resultados así como sus contribuciones a la organización; se realiza una evaluación general del desempeño para identificar errores que no deberán repetirse en otros futuros.

Responsabilidades del gerente general:

- Es responsable del proyecto y del personal.
- La aprobación y puesta en marcha del proyecto.
- De nombrar al gerente del proyecto.
- La planeación.
- La organización.
- La dirección.
- El control.
- La operatividad interna y organizacional.

Una vez que se superó la fase conceptual y organizativa, la parte operacional requiere lo siguiente:

La dirección del proyecto a cargo del gerente del proyecto, no debe efectuarse antes de la planeación, una vez iniciadas las operaciones para ejecutarla, estas pueden ser simultáneas según convenga.

Administración por Proyectos

Modelo acerca de cómo debe considerarse, concebirse y pensarse el orden de la administración por proyectos, incorporando las necesidades del cliente (Martin, 1981).

- **Enlace con el cliente:**

El objetivo de este acercamiento es dejar en claro aquello para lo cual surgirá un proyecto, al tiempo que definen características del producto o servicio, las fechas y objetivos. Los proyectos son necesidad del cliente, por lo cual se acoplan a las mismas y se explica cómo lo obtendrán, cuándo y cuánto le costará.

- **Planeación del proyecto:**

Integrar las actividades necesarias para alcanzar el objetivo del mismo, aquí quedan claros los objetivos, el resultado deseado, las actividades, criterios para toma de decisiones, programas, fechas, limitaciones y recursos necesarios.

- **Dirección del proyecto:**

Esta etapa está representada por el qué y cuándo del proyecto, relación de actividades y cuándo de las mismas, la dirección es la extensión de lo planeado.

- **Ejecución del proyecto:**

El gerente toma como base la relación de actividades y su calendario para dirigir su implantación y desarrollo, debe custodiar la realización de tareas para asegurar los objetivos.

- **Valoración del proyecto:**

Evaluar los avances tomando como referencia los objetivos. Tener el control, evaluar las limitaciones, metodología, medio ambiente, individuo y tecnología.

Administración por Proyectos

- **Reprogramaciones:**

De acuerdo a la información en fase anterior deben realizarse cambios y correcciones al plan. Retomando cada indicador que esté limitando la ejecución del proyecto. Vale decir que cierra brechas de rendimiento, aquello que se esperaba con lo que en la realidad está registrando.

- **Información obligatoria del proyecto:**

En esta se informa al cliente y a la gerencia general los avances del proyecto, el informe será realizado de manera clara y sencilla con referencia al objetivo pretendido.

Alcances y Limitaciones

La administración por proyectos es compleja, requiere supervisión constante y mano de obra profesional altamente calificada, por lo que una organización podría obtener pésimos resultados si no otorga la atención y seriedad necesarias.

No planear y controlar eficientemente cada proyecto puede conducir a pérdidas financieras muy serias.

Los directores no deben adoptar este enfoque si no es una opción favorable para la organización, cabe recordar que requiere atención cercana, recursos financieros, tiempo y esfuerzo para sumarlo.

Finalmente, algunas de las ventajas de la administración por proyectos son:

- El trabajo se enfoca en tareas muy específicas.
- Permite control presupuestal porque se destina una cantidad a cada proyecto.
- Mejora la eficiencia organizacional.
- En fechas específicas bajo parámetros previamente determinados.
- Mejora la aptitud organizacional para enfrentar cambios en el contexto.

Administración por Proyectos

- El trabajo que se desarrolla es experto, altamente calificado.
- Las pérdidas se reducen.
- Los problemas que afectan a varias áreas de trabajo encuentran soluciones más fáciles con la administración por proyectos.

Programas de Educación

La vinculación con la comunidad en una empresa con compromiso social se da a través de la actuación ante las necesidades del medio ambiente y sus comunidades, así mismo la manera de apoyar el desarrollo de las comunidades es a través de proyectos autosustentables que ayuden a que los miembros de una comunidad salgan adelante por sí mismos.

Toda empresa debe estar consciente de que la educación es el principal motor para el desarrollo de un país.

Buscando la cooperación con la sociedad civil por medio de proyectos que incentiven a las comunidades a generar beneficios y capacidades para su desarrollo a mediano y largo plazo, creando redes de colaboración a nivel nacional e internacional se logra un vínculo de ganar-ganar.

Colaborar a favor de la educación, sumando esfuerzos con instituciones que apoyan a alumnos de escasos recursos para que tengan una oportunidad de seguir estudiando y cuenten con mayores oportunidades de desarrollo por medio de becas mejora la capacidad de los trabajadores y colaboradores presentes o futuros para la misma empresa.

El sumar esfuerzos para acercar la tecnología y la cultura por medio de la conservación y promoción de patrimonios históricos y naturales, así como del desarrollo de nuevos proyectos que involucren varias empresas en colaboración como a miembros de la comunidad.

Administración por Proyectos

Esto contribuye a que las comunidades logren un desarrollo para la mejora de sus condiciones de vida por medio de proyectos sustentables y autónomos con temas de alimentación, medio ambiente, vivienda y poder adquisitivo.

Proyectos Comunitarios

Como ya sabemos la responsabilidad social de las empresas debe fortalecer su estructura, sus modelos, sus mecanismos, sus herramientas, enfocadas a fortalecer el apoyo a comunidades, para contribuir a su desarrollo.

Esto se logra a través de diagnósticos participativos que se pueden dar en alianza con gobiernos e instituciones educativas, con el objetivo de desarrollar habilidades y capacidades para que obtengan las herramientas necesarias para satisfacer sus necesidades, como ahorrar dinero para sus viviendas, iniciar un negocio propio, construir hogares e infraestructura y ayudar a mejorar los servicios comunitarios; empoderar a mujeres y jóvenes, proyectos urbanos y de medio ambiente.

Las iniciativas sociales, deben ser implementadas por necesidad del contexto social de la ubicación de la empresa. Pero la cadena de responsabilidad y supervisión se extiende desde el equipo directivo hasta sus empleados.

La dirección es responsable de la identificación e implementación de iniciativas, así como de la creación de modelos sociales que puedan ser extrapolados y adaptados a diferentes necesidades de los países donde operan.

Al mantener un diálogo continuo, se entenderán las necesidades e inquietudes de las comunidades, después aprovechar la palanca de las principales fortalezas del negocio de la empresa, incluyendo su conocimiento institucional y experiencia, el talento y tiempo de sus empleados, y sus inversiones sociales, para apoyar el desarrollo de dichas comunidades.

Estas fortalezas son las que ayudarán a contribuir específicamente en fomentar la conciencia ambiental a nivel local, y apoyando actividades educativas, culturales y deportivas.

Administración por Proyectos

Sus lineamientos de inversión social proporcionan un marco de referencia global para apoyar la planeación y ejecución de estrategias sociales. Estos lineamientos se aplican a programas propios o realizados a través de alianzas, a donaciones en efectivo o en especie y a los programas de voluntariado.

La inversión comunitaria debe estar alineada con los valores y objetivos de cada empresa.

Un componente clave de la inversión de las empresas a nivel social es el tiempo y la energía que aportan sus empleados a través del voluntariado. Impulsando su participación, así como la de sus familiares y amigos, para que aporten su tiempo y conocimientos en apoyo de las comunidades locales. Muchos de los proyectos sociales de las empresas dependen de la activa participación de ellos.