

Si usted no puede visualizar correctamente este mensaje, [presione aquí](#)



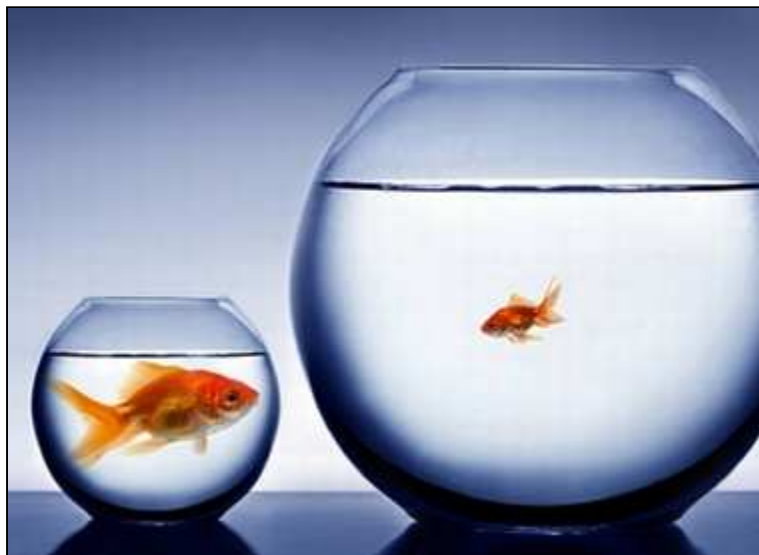
**Boletín técnico de INDISA S.A.**

Medellín, 22 de enero de 2010

No.79

**GERENCIA DE PROYECTOS:**

Más allá del cronograma y el presupuesto.



**Autor:** Asdrúbal Carmona  
PMP, INDISA S.A.

*“...20 million people participating in projects worldwide, just one million have professionally recognized formal training on how to best execute those projects. One thing becomes clear: The demand for skilled project managers is at a critically urgent level”.*

<http://www.pmi.org/AboutUs/Pages/About-PMI.aspx>

La Gerencia de Proyectos se posiciona día a día como una profesión de vital importancia en todos los sectores: público, privado, industrial, comercial, entre otros; sin embargo,

en muchas ocasiones su gestión se realiza de manera empírica. Las razones son variadas, algunas de ellas pueden ser: desconocimiento de la existencia de las metodologías en Gestión de Proyectos, el ritmo de proyectos en ejecución es más rápido que la capacidad de definir una guía para el desarrollo de los proyectos, o se le resta la importancia que merece a contar con una persona conocedora de la gestión de proyectos.

Cuando se requiere ejecutar un proyecto, lo primero que se piensa es realizar un cronograma y un presupuesto, pero se requiere mucho más que eso para tener dominio de todas las variables que pueden intervenir para enfocar el proyecto hacia el logro de los objetivos; de hecho, los primeros pasos apuntan a conocer las expectativas de los interesados e identificar las personas que pueden influenciar el proyecto antes que calcular cifras monetarias o de tiempo.

Lo primero, antes de abordar un proyecto, es tener claro que efectivamente se trata de un proyecto, el cual se define como: "un esfuerzo TEMPORAL que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado ÚNICO"<sup>[1]</sup> "**temporal**" indica que tiene un principio y un final; por tanto tiene unos límites en alcance y recursos que deben definirse durante la planificación. Por otra parte, "**único**" se refiere a que cada proyecto es diferente y debe afrontarse de manera particular en cada caso, además un mismo proyecto puede plantearse de múltiples maneras dependiendo de las características que lo rodean, por ejemplo: nivel de detalle, prioridad, magnitud, etc.

Los proyectos son cambiantes y por ello las buenas prácticas para ejecutarlos también deben actualizarse. Es necesario que los Gerentes de Proyectos estén constantemente evolucionando para no quedar rezagados ante las nuevas propuestas y metodologías. Alrededor del mundo existen diferentes entidades que se han dedicado al estudio y creación de guías para la gestión de proyectos, una de ellas es el Project Management Institute (PMI) que fue creado en 1969 en Estados Unidos; ésta es la institución en Gerencia de Proyectos sin ánimo de lucro más reconocida en el mundo y más difundida en el continente americano. Su objetivo es avanzar en la práctica, ciencia y profesión de la Gerencia de Proyectos a nivel mundial para que las organizaciones la valoren y utilicen para lograr exitosamente los objetivos de los proyectos.

El PMI tiene como norma fundamental el Project Management Book of Knowledge (PMBOK), creada por un equipo de especialistas que recogen las experiencias de los Gerentes de Proyectos alrededor del mundo para obtener las buenas prácticas en Gerencia de Proyectos, identificando en su última edición 42 procesos clasificados en 9 áreas de conocimiento; aunque en los proyectos éstos procesos y áreas pueden interactuar de manera simultánea, a continuación se describen por separado para destacar la importancia de cada una en los proyectos.



**Imagen 1: Áreas del conocimiento del Project Management Institute (PMI)**

**Integración:** Esta área se encuentra a lo largo de todo el proyecto, y se encarga de integrar los esfuerzos de los diferentes participantes y recursos hacia el objetivo particular para el cual fue creado. Adicionalmente, la integración incluye los procesos para comenzar y cerrar el proyecto formalmente y asegurarse que las lecciones aprendidas se documenten y sirvan a futuros proyectos, creando así un proceso de mejora continua.

**Alcance:** Incluye los procesos para garantizar que el proyecto incluya todo, y únicamente todo el trabajo necesario para completarlo con éxito. Igualmente incluye un proceso para obtener la aceptación formal de los productos que se entregan y de esta manera asegurar que la persona adecuada ha recibido lo que se esperaba del proyecto.



**Imagen 2: Triángulo de la triple restricción**

**Tiempo:** Esta área no trata simplemente de entregar un cronograma, ella sirve para planificar y controlar que el trabajo se haga en el orden correcto, por la gente correcta y en el tiempo esperado.

**Costo:** Esta área incluye estimar, presupuestar y controlar los costos para que el proyecto se logre con éxito dentro del presupuesto definido. Además de calcular el monto total de la inversión, deben incluirse las fechas en las cuales se debe "inyectar" el dinero para que el proyecto avance sin obstáculos económicos.

**Calidad:** El alcance define los entregables específicos que debe generar el proyecto, pero también es necesario definir bajo cuáles normas, regulaciones, estándares y políticas se verificarán dichos entregables. Igualmente, en la planificación de la calidad deben especificarse las mediciones e indicadores que permitirán establecer si el logro de los objetivos se obtuvo dentro de los parámetros establecidos.

**Recursos Humanos:** Aquí se definen los procesos para asegurarse de tener las personas correctas cuando se requiera, mejorar las competencias individuales y grupales para elevar el rendimiento del equipo, y resolver los conflictos entre los miembros del proyecto.

**Comunicaciones:** Se estima que el 90% del trabajo del Gerente de Proyectos son las comunicaciones, por eso es la habilidad que mejor debe poseer. Esta área de conocimiento incluye además los procesos para asegurarse de que cada persona reciba el mensaje correcto, en el momento correcto, y de la manera correcta.

**Riesgos:** Los proyectos pueden exponerse a eventos que afectan su desarrollo o el logro de alguno de sus objetivos, por ello es importante identificar los riesgos y su impacto para luego plantear cómo mitigarlos, evitarlos, aprovecharlos, o transferirlos.



Imagen 3: Cuadro de clasificación de riesgos.

**Adquisiciones:** Es necesario planificar para cada proyecto que se compra afuera o que se puede realizar con los recursos propios, y seleccionar el tipo de contrato que se

ajuste a cada caso, luego se debe seleccionar el mejor proveedor para finalmente administrar cada compra hasta cerrar cada uno de los contratos.

Gracias a la gran cantidad de proyectos realizados alrededor del mundo y su importancia para el crecimiento y desarrollo organizado de las empresas y entidades, se ha ganado experiencia en la profesión de Gerencia de Proyectos y se ha ampliado y perfeccionado el conocimiento sobre las diversas variables que los afectan, pasando de definir solamente el cronograma y presupuesto a tener claro que para el éxito de los proyectos es necesario identificar y planificar otros aspectos; de la misma manera se invita a las organizaciones que emprenden proyectos a que tengan en cuenta que existen otras características de vital importancia que requieren un estudio adicional para lograr los objetivos y por tanto permitan al Gerente del Proyecto acceder a la información y los recursos para que pueda realizar su gestión con el fin de entregar un proyecto exitoso.

[1] Project Management Institute (2008), *Project Management Book of Knowledge*, Newtown Square, PMI.

## NOVEDADES



El pasado 16 de diciembre del 2009 se realizó en la ciudad de Medellín el **Seminario de Bombas aplicado a Procesos Sanitarios.**

El seminario estuvo a cargo IM Nelson Sánchez Mosquera, Jefe de Línea Equisol - Alfa Laval.

**Si usted no recibe esta publicación directamente de INDISA S.A. o si desea recomendarnos a alguien para que la reciba, [presione aquí](#)**

Para consultar las ediciones anteriores del boletín INDISA On line, puede entrar a <http://indisaonline.8m.com/>. En esta página se encuentran todos los boletines en formato de página web, para que usted pueda grabarlos en su computador e imprimirlos.



Tel: (574) 2605533

Medellín-Colombia

[mercadeo@indisa.com.co](mailto:mercadeo@indisa.com.co)

<http://www.indisa.com.co/>









