

## Ocho puntos importantes a tomar en cuenta en el manejo de proyectos

Carlos Alberto Flores Torres/Luis Francisco Sañudo Chávez

Muchas organizaciones, tanto del sector público como del privado, entre las que se encuentra el Instituto de Ingeniería, realizan su trabajo cotidiano basándose en la ejecución de proyectos.

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI), un proyecto es “un conjunto de actividades temporales orientadas a producir un producto, servicio o resultado único”. La naturaleza temporal de los proyectos indica que tienen un principio y un final definidos, al igual que su alcance y sus recursos. Un proyecto es único en el sentido de que no es una operación continua, y sí un conjunto de actividades diseñadas a conseguir al menos un objetivo.

Una adecuada gestión de los proyectos, además de beneficios económicos, trae consigo:

- Retención de clientes o patrocinadores
- Satisfacción de clientes o patrocinadores
- Satisfacción de los miembros del equipo de proyecto
- Mejora en el control de los procesos y los posibles riesgos
- Apego a requerimientos regulatorios
- Agilidad para lanzar nuevos productos o servicios al mercado/sociedad

Dada la relevancia de realizar proyectos exitosos en el Instituto de Ingeniería, iniciamos con este artículo una serie de esfuerzos complementarios a los ya encaminados a

apoyar en la consecución de tales proyectos, como el fascículo Conducción de Proyectos Patrocinados-Recomendaciones para el jefe de proyecto (segunda edición en proceso) y el Seminario de Calidad en los Proyectos Patrocinados, impartido en dos ocasiones en el II. En este artículo el tema a tratar consiste en ocho puntos importantes a tomar en cuenta en el manejo de proyectos, que tiene como propósito guiar a los líderes y equipos de proyecto con puntos importantes a considerar durante el inicio, la ejecución y el cierre de sus proyectos. La figura 1 los muestra.

Es importante mencionar que los ocho puntos que se presentan a manera de recomendación no son necesariamente secuenciados en la aplicación, pues independiente del grado de avance en el que se encuentre cada proyecto, estimamos que habrá algo que se pueda incorporar para su manejo en su situación actual.

Estas recomendaciones están basadas en buenas prácticas enunciadas por el Project Management Institute (PMI) y otros estándares, así como en la experiencia práctica en la ejecución de proyectos.

Cuando hablamos de buenas prácticas nos referimos a aquellas prácticas profesionales que resultan ser las mejores de entre todas las que los profesionales realizan para lograr resultados esperados por sus clientes/patrocinadores. Cabe destacar que una buena práctica puede ser tanto una acción muy sencilla como también un conjunto de acciones de mayor complejidad y magnitud, siempre que sean prácticas y buenas.

En esta ocasión comentaremos el primero de los ocho puntos a considerar en el manejo de los proyectos:



Figura 1

# Definir los objetivos y el alcance

Entender los objetivos del negocio y los requerimientos del cliente

Definir claramente el alcance del proyecto

Definir de manera explícita los entregables y los criterios de aceptación de cada uno de ellos

Definir fases importantes y eventos que requieran aprobación

Establecer la forma de gestión del proyecto

## DEFINIR LOS OBJETIVOS Y EL ALCANCE

Carlos Gómez Chico enfatizó en el seminario Proyectos Patrocinados -Servicios con Calidad- del 9 de octubre de 2012 que la calidad en el servicio “consolida el prestigio del Instituto”, por lo que es indispensable el entendimiento de las necesidades del patrocinador; para ello se requiere contar con el planteamiento de la necesidad y el objetivo: “momento en el que el jefe de proyecto y expertos preparan el documento de alcances”.

En efecto, delimitar el alcance del proyecto es indispensable para lograr que un proyecto sea exitoso y permita, por tanto, brindar un servicio de calidad a nuestros patrocinadores. No se trata solo de acotar el alcance, sino de entender verdaderamente los requerimientos del patrocinador, pues de esto dependerá en gran medida poder ofrecerle soluciones novedosas a su problemática.

Delimitar el alcance implica determinar con claridad el objetivo u objetivos del proyecto, los productos a entregar, la calidad esperada de dichos productos, la normatividad o regulación a cumplir, el tiempo de

entrega e, incluso, de las exclusiones del proyecto, es decir, aquello que aunque pudiera considerarse por el patrocinador no fue cotizado y, por tanto, no será un producto a entregar (como compras o suministros por parte del patrocinador, pago de impuestos aduanales, etc.).

Acotar la calidad esperada significa determinar los criterios de aceptación o rechazo de los productos/servicios a entregar, que deberán ser establecidos de manera específica y cuidadosa y vigilados a lo largo de la ejecución del proyecto, para asegurar que tanto los entregables parciales como el producto final sean transferidos a satisfacción del patrocinador.

El aseguramiento de la calidad no solo ayudará a minimizar retrabajos (y con ello reducir estrés del equipo del proyecto), sino que además permitirá mantener una buena imagen por parte del equipo de trabajo y de la institución a los ojos del patrocinador.

En la definición del alcance es importante establecer fechas de entrega, hitos del proyecto o revisiones parciales que deberán cumplirse por solicitud del patrocinador y

por así convenir al equipo de proyecto. Estas fechas deberán documentarse y vigilarse durante la ejecución del proyecto para evitar retrasos en la ejecución.

Una buena práctica es, de manera independiente del contrato/convenio o como un anexo de este, que el alcance se documente en uno o más documentos internos (ej. Project Charter, Project Scope Statement, Project Management Plan<sup>1</sup> u otros) de modo que dicho(s) documento(s) recopile(n) los pormenores del alcance, y permita(n) al equipo de proyecto, al patrocinador y a otras partes interesadas<sup>2</sup> tener un conocimiento común de dicho alcance.

Lo anterior permite exponer a todas las partes interesadas el entendimiento que el equipo de proyecto tiene del alcance, y con esto minimizar ambigüedades, clarificar dudas y expectativas y reducir en gran medida conflictos, durante la ejecución y en particular al cierre del proyecto.

Queremos señalar que a lo largo de estas publicaciones se hará mención a los patrocinadores para hacer referencia a un “cliente”; sin embargo, el sentido amplio del texto es generalizable a cualquiera que sea “aquella parte interesada” que espera el resultado del proyecto.

En el siguiente artículo se tratará lo relacionado con el manejo de las partes interesadas, también llamados *stakeholders*.

Para las dudas y comentarios que pudieran surgir con motivo de esta serie de buenas prácticas en la gestión de proyectos, por favor dirigirse con Carlos Alberto Flores Torres a [cflorest@ingen.unam.mx](mailto:cflorest@ingen.unam.mx), tel. 56233600, ext. 3605. |

<sup>1</sup> Documentos recomendados por el Project Management Body of Knowledge (PMBOK) del PMI.

<sup>2</sup> Parte interesada: “Un individuo, grupo u organización que pueda afectar, verse afectado(a) por, o percibirse a sí mismo(a) afectado(a) por una decisión, la actividad o el resultado del Proyecto”, PMBOK 5th Edition, PMI.