

Extraída de *El libro de las Habilidades Directivas* de Puchol, et al. (2006), España: Ediciones Díaz de Santos. PP. 345-371

CONCEPTUACIÓN Y TIPOS

INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos, también llamado *project management*, es un concepto que refleja la inclusión de términos propios de la administración al campo de la educación. Posiblemente se deba al rápido proceso de cambio al que se ven sometidas las instituciones educativas, teniendo como consecuencia adaptarse o incluso anticiparse al contexto, lo que origina la necesidad de llevar a cabo operaciones complejas y no repetitivas.

Algunas definiciones conceptúan al *proyecto* como designio o pensamiento de ejecutar algo; como el conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra; el primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva; y autores como Jaime Pereña lo definen como una operación amplia y compleja que sirve como base para realizar una obra de importancia.

Actualmente, se consideran proyectos aspectos variados de la vida académica: proyectos de investigación, de seguimientos de egresados, de trayectorias escolares, de tutorías, etcétera. Sin embargo, es importante saber cómo gestionar un proyecto, ¿cómo se plantea?, ¿qué características tiene?, ¿quién lo gestiona?, ¿cómo se desarrolla?, ¿y qué herramientas hay para plantearlo?. Las técnicas que veremos a continuación son aplicables a todos los tipos de proyectos, tanto los tradicionales y habituales como los menos frecuentes.

Desarrollo

LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Cualquiera que haya participado sin la preparación adecuada en el desarrollo de un proyecto, sabe que al final los plazos previstos se incumplen, la calidad no es la esperada y surgen necesidades no previstas.

Algunos de estos inconvenientes son frecuentes ya que un proyecto, al tratarse de algo complejo e inhabitual, puede ser afectado por numerosas variables sobre las que se ejerce un escaso control. La mayor parte de estos inconvenientes podrían, sin embargo, obviarse si se aplicara una metodología de gestión adecuada.

El objetivo de la gestión de proyectos es aplicar un cuidadoso proceso de gestión que implica aplicar diversas técnicas de planificación, análisis y control, sin olvidar las de recursos humanos, como serían motivar a los miembros del proyecto, delegar tareas, seleccionar a las personas que participarán en el proyecto, etcétera, y sin perder de vista los aspectos financieros y presupuestarios, así como los logísticos.

CARACTERÍSTICAS DE UN PROYECTO

Un proyecto se caracteriza por los siguientes rasgos distintivos:

- *Discontinuidad*. No perdura en el tiempo. Por definición, el proyecto tiene un día en concreto de inicio y uno de finalización.
- *Dinamismo y evolución*. Avanza hacia su consecución y se hace imprescindible revisar plazos y elementos, tales como el coste o los integrantes del equipo.
- *Existe un cliente*. El proyecto se realiza normalmente a petición de alguien. Este alguien puede ser una instancia externa o interna. Se pueden hacer proyectos para la SEP, para la comunidad donde se encuentra nuestro plantel o para nuestros propios alumnos.
- *Cada proyecto es único*. Aún en los casos en los que el cliente sea el mismo, e incluso cuando el trabajo fuese similar a otro desarrollado anteriormente, en cada proyecto habrá características que lo diferencien de otros:
- *Intervención de diversos órganos o especialistas*. Un proyecto es una operación compleja, lo que implica que no puede ser desarrollada por una sola persona, ni siquiera por una serie de personas con la misma formación o especialidad. Si se plantea un proyecto de mejoramiento de las instalaciones deportivas del plantel, deben estar además de los directivos y administradores, ingenieros, contratistas, contadores, etcétera.
- *Tiempo de ejecución predeterminado*. Normalmente hay un plazo en el que se espera que el proyecto se haya concluido. Sin embargo, cuando el proyecto está en marcha, hay elementos externos o internos que alteran las fechas. Para ello, se establecen plazos intermedios que sirven para aspectos tales como el control. Además, es importante tomar en cuenta en la planeación del proyecto, estos posibles retrasos.
- *Coste*. Este es un punto crítico de todo proyecto ya que es lo que nos va a marcar las pérdidas y ganancias del proyecto, es decir, la rentabilidad.
- *La propuesta*. La mayoría de los aspectos del proyecto, los plazos, el coste, lo que se espera como resultado, etcétera, deben estar plasmados en un documento llamado propuesta. Básicamente, en este documento se detallan aspectos generales del porqué del proyecto; los objetivos del proyecto; la metodología a seguir; el equipo de trabajo; el tiempo en el que se desarrollará (cronograma o grafo de precedencias y tiempos); cuando se trata de un agente externo, se suelen mencionar otros organismos involucrados.

EL GESTOR DEL PROYECTO

Como hemos visto, muchas de las actividades que se realizan en las IEMS se pueden encuadrar en el concepto de proyecto de desarrollo, y por lo tanto podemos gestionarlas como tales.

Puede darse el caso de que un directivo haya propuesto a la Dirección General una reforma que considera importante y haya obtenido el oportuno permiso para llevarla a cabo personalmente con su equipo. También puede suceder que el proyecto sea un encargo por iniciativa de la Dirección General; es decir, dependiendo de la posición que se tenga dentro de la institución, será el papel que desempeñe dentro del proyecto. Sin embargo, en nuestro caso, la posición institucional nos lleva a liderar y gestionar los proyectos de nuestro plantel educativo.

Trabajar en proyectos requiere la posesión y el dominio de una serie de habilidades como:

- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Habilidades de comunicación interna. (Oral y escrita).

- Habilidades de negociación interna y externa.
- Versatilidad y flexibilidad.
- Asunción de éxitos y errores.
- Orientación a la consecución de resultados.
- Capacidad de automotivación y de heteromotivación.
- Capacidad para ajustar el proyecto al tiempo y presupuestos económicos.
- Toma de decisión rápida.
- Técnicamente competentes.

Los directores de proyectos, suelen incorporar además:

- Habilidad de liderazgo.
- Flexibilidad y apertura a nuevas ideas.
- Respeto al conocimiento de otros y aceptación de superioridad en campos parciales.
- Capacidad de organización.
- Manejo creativo de conflictos

FASE DE UN PROYECTO

Para desarrollar un proyecto se debe hablar de cuatro fases clásicas: de análisis, planificación, desarrollo y control.

Fase cero

Con carácter previo se debe resaltar la importancia de la fase cero (algunos lo llaman *preproject*), con lo que nos queremos referir a aspectos tales como experiencia previa en proyectos similares, por parte del gestor del proyecto y de su equipo.

1. *El equipo tiene experiencia previa en trabajos similares.* Aunque comentamos al principio que cada proyecto es único, también es cierto que hay aspectos que pueden ser comunes entre varios proyectos distintos. Por ejemplo, las dificultades de varios planteles para implementar una reforma educativa (RIEMS). La experiencia del gestor del proyecto, será importante para lograr lo que se pretende.

2. *El equipo ha trabajado con anterioridad para el mismo mando directivo.* Si se ha trabajado anteriormente con él sabemos cosas son importantes como con qué frecuencia desea o espera ser informado de la marcha del proyecto.

3. *Hay tiempo suficiente para preparar una propuesta clara y detallada.* Tomando en cuenta los puntos antes expuestos acerca de lo que debe tener la propuesta.

4. *Conocer de antemano el dinero que puede/quiere gastarse, y sus requerimientos de plazo de terminación del proyecto.* Tanto el presupuesto como el plazo en que piensa el directivo suelen ser menores de lo que realmente se requiere. Normalmente suele ser necesario razonar con el cliente la necesidad de un mayor presupuesto y/o plazo.

5. *Disponer de los recursos humanos y personales necesarios.* Aunque indicábamos que es deseable contar con los recursos humanos y materiales necesarios para la realización del proyecto, realmente es suficiente con que se disponga de ellos en el momento en que hagan falta. Si por ejemplo no tenemos a todas las personas, tal vez tengamos tiempo de preparar a otras o de seleccionar.

Fase de análisis

En medida que se haya realizado de manera correcta la fase cero, la de análisis será más sencilla de abordar. En la fase de análisis se revisan las necesidades y requerimientos del directivo, y se determinan los elementos del proyecto.

Un aspecto del que se habla poco, pero que sin embargo es crucial, es la determinación de las necesidades del directivo. En ocasiones, cree que tiene una determinada necesidad, necesita un determinado producto para resolver su situación o problema, y sin embargo, su problema es otro. Por ello, si no se determina bien la necesidad que se pretende con el proyecto, todo el trabajo que se desarrolle no servirá de nada.

Fase de planificación

La planificación ayuda a visualizar acontecimientos que pueden intervenir en nuestro proyecto en algún tiempo; además, sirve para hacer seguimiento durante el desarrollo y para poder introducir medidas correctoras que lograr el fin.

De este modo, en la fase de planeación se recomienda repasar los objetivos del proyecto, tiempo de ejecución, el *coste/presupuesto*, requerimientos de información, recursos humanos y tecnológicos, roles y responsables, puntos donde el proyecto puede tener problemas y el producto final.

El director del proyecto será quien trabaje en estos elementos, y es él quien debe desarrollar un plan de trabajo (*project plan*) detallando todos estos aspectos. Para ello es imprescindible que se especifiquen fechas de consecución y de revisión, y se identifique al responsable. Una vez definido en plan hay que asegurarse de que todos lo conocen, lo comprenden y entienden sus responsabilidades.

Un buen desglose de trabajo es aquel en el que identifican los productos y subproductos que se van a obtener, así como las actividades y tareas a realizarse, el resultado de cada una de ellas e incluir un calendario de cuándo debe haber concluido cada tarea, paso, actividad, subproducto y producto.

Este desglose de trabajo, en apariencia sencillo de realizar y aplicar, puede llegar a ser bastante complejo, por ello se emplean herramientas de software que facilitan la gestión del proyecto.

Fase de desarrollo

Dentro de la fase de desarrollo, es decir, cuando ya se empieza a trabajar en el proyecto, podemos distinguir: lanzamiento del proyecto, seguimiento y conclusión.

Lanzamiento del proyecto

Es habitual que muchos proyectos comiencen con una reunión en la que se juntan todas las personas que se van a ver involucradas en el proyecto y se tratan los aspectos relevantes del mismo.

El líder del proyecto debe aprovechar la ocasión para:

- Distribuir copias de la propuesta.
- Asegurarse de la buena comprensión del objeto final del proyecto.
- Revisar todos y cada uno de los puntos del proyecto.
- Revisar el plan de trabajo, plazos y presupuesto.
- Comunicar al equipo las expectativas y los estándares de calidad.
- Clarificar la terminología empleada y unificar criterios en cuanto a términos a emplear en el informe final escrito.
- Acordar formato del informe (estilo, tamaño y tipo de letra, etcétera).
- Confirmar los responsables de cada actividad.
- Establecer y comunicar sistemas de seguimiento del proyecto.

Si se le dedica el tiempo y la atención suficiente a esta fase, y en concreto a esta reunión, se puede garantizar un proyecto más eficiente en lo que a ejecución se refiere.

Fase de control

La finalidad del seguimiento es asegurar que los objetivos del proyecto, establecidos en la fase de planificación, se van alcanzando.

Todo control supone: fijación de normas de actuación y determinación de unas previsiones razonables a partir de los objetivos; diseño de un mecanismo evaluador; recogida de información; determinación de la causa responsable y; toma de decisiones para corregir desviaciones.

Condiciones de un buen control:

- Ser un sistema integral, unitario y continuo dentro de la institución.
- Reflejar la naturaleza, necesidades y especificidad de la actividad controlada.
- Reflejar desviaciones para poder aplicar sobre la marcha soluciones correctivas.
- Debe adelantarse a las necesidades actuales y prever las futuras.
- Ser objetivos, no opinables.
- Flexible.

GRAFICOS DE PLANIFICACIÓN

Cuando nos referimos a planificación de proyectos, frecuentemente se piensa en técnicas de planificación gráficas. Una de las herramientas más conocidas y utilizadas es la de Gantt.

Diagrama de Gantt

Todo proyecto se compone de un cierto número de acciones a realizar según un cierto orden. Además, cada paso debe ser realizado dentro de un plazo determinado y con una determinada fecha límite. El diagrama de Gantt (figura 1), que recibe el nombre de su creador, permite visualizar el *planning* de operaciones. De hecho, su uso está muy extendido por la facilidad de comprensión, y suele incluirse en las propuestas de proyectos. A veces recibe el nombre de Grafo de precedencias y tiempos o el de Cronograma.

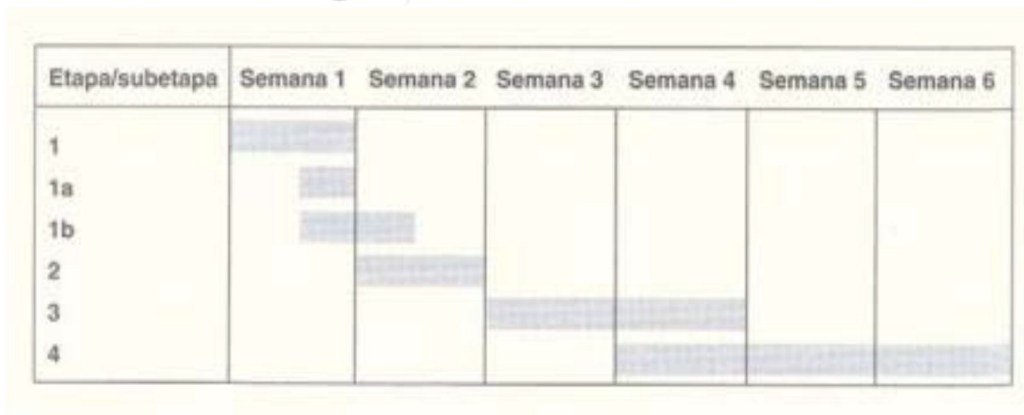


Figura 1. Modelo del diagrama de Gantt

¿Cómo se emplea?

1. Se desglosan productos y subproductos, pasos, actividades y tareas y se identifican fechas límite y tiempos necesarios de terminación.
2. Los pasos (agrupa normalmente actividades/tarea, aunque no necesariamente) se listan a la izquierda.
3. La escala de tiempos figura en la parte superior.
4. Los trazos indican la duración para realizar tal o cuál tarea.
5. El punteado indica el margen del que se dispone para finalizar un paso.

Se puede simplificar o detallar cuanto se desee, y por su fácil visualización su uso está muy extendido.

Además, autores versados en técnicas de planificación mencionan que se debe complementar con un Gantt de recursos, es decir, identificar los recursos existentes y los grados de disponibilidad en los momentos oportunos.

Síntesis

La planeación y gestión de proyectos es una actividad frecuente en nuestro quehacer educativo. Tener en cuenta las fases del proceso de elaboración del proyecto ayuda a lograr los objetivos. Sin embargo, hay elementos y herramientas que apoyan nuestras capacidades y talentos para una mejor gestión y desarrollo del proyecto. Es importante no perder de vista factores como el humano, económico, físico, tecnológico, político, etcétera, en la realización y gestión de nuestros proyectos.