

# LA GERENCIA DE PROYECTOS: BASE DEL DESARROLLO DE UN PAÍS EN EL SIGLO XXI

VÍCTOR PORTOCARRERO CHÁVEZ\*

E-mail: vportocarreroc@unmsm.edu.pe

## RESUMEN

La importancia de la gerencia de proyectos se ve reflejada en la necesidad que tienen los países desarrollados y los emergentes, de realizar su aplicación efectiva, con lo cual se puede «planificar el futuro» elaborando planes de desarrollo a mediano plazo y a su vez «creando su futuro», ejecutando sus planes mediante programas de actuación a través del Project Management.

La elaboración y ejecución de proyectos de inversión tanto públicos como privados, es de carácter obligatorio en cualquier parte del mundo si es que no se quiere quedar atrás en el desarrollo y crecimiento sostenido de un país. En el presente artículo se expone el rol fundamental de la gerencia de proyectos en el desarrollo de los países.

**Palabras clave:** Gestión de proyectos, países desarrollados y emergentes.

## ABSTRACT

The importance of the management of projects is reflected in the necessity that the developed emerging countries have in the XXI century in its effective application , with which one can plan the future, elaborating its development plans to médium term and in turn 'creating its future', executing its plans by means of programs through the Project Management.

The importance of elaborating and executing investment projects in both public and private context, in any part of the world is of obligatory character if we don't want to stay blocked. For this reason we expose the fundamental role of the management of project in the development of the countries, especially in our country whose economic growth is so complicated in these times of globalization.

**Keywords:** Administration of projects, developed and emergent countries.

\* Especialista en Proyectos de Inversión (UNI-IPL), estudios de Maestría en Banca y Finanzas (UNMSM). Profesor Auxiliar de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM. Consultor privado.

## INTRODUCCIÓN

Desde las últimas décadas del siglo XX asistimos a un conjunto de transformaciones económicas-sociales y culturales, cuya vertiginosidad y complejidad no admite precedentes y nuestro país no se encuentra ajeno a ellos. Todo tipo de muros y barreras entre las naciones cayeron rápidamente al mismo tiempo que se ampliaba la brecha en el nivel de desarrollo humano al que acceden los distintos pueblos.

El mundo se vio invadido por nuevas formas de producción y consumo; una preocupación por el deterioro incontenible de los recursos naturales y el avance de la pobreza; sin embargo, debemos hacer referencia a un nuevo fenómeno que ha llegado a convertirse en un paradigma para los países en desarrollo: la globalización.

Teniendo en cuenta la nueva escena sociocultural que se presenta ante nuestros ojos en estos primeros años del nuevo siglo, en la que desfilan ciertos procesos reveladores del cambio, como una creciente «... pérdida de peso o confianza en las instituciones públicas locales y regionales en beneficio del conglomerado empresarial» «... la reformulación de los patrones de asentamiento y convivencia urbanos», «la consiguiente redefinición del sentido de pertenencia e identidad ...» de los pueblos y «el pasaje del ciudadano como consumidor y representante de una opinión pública, al ciudadano como consumidor interesado en disfrutar de una cierta calidad de vida», cabe cuestionarnos acerca del impacto negativo que éstos provocan sobre diversas realidades culturales de los pueblos, en particular sobre sus respectivas identidades, aceptando como un hecho ineludible la marcha hacia la aldea global como paradigma de constitución del mundo con miras a la homogenización del planeta en lo político, económico y social.

Por lo tanto, en esta sociedad actual del conocimiento o sociedad post industrial, las entidades de avanzada «**planifican su futuro**» elaborando sus planes de desarrollo a mediano plazo. Por un lado sus planes directores, que son fruto de la dirección estratégica de su Alta Dirección y, por otro lado, «**crean su futuro**» ejecutando sus planes mediante programas de actuación, con lo que la práctica del **Project/Program Management** es una necesidad, so pena

de querer construir castillos en el aire y consumir los recursos disponibles en salvos y fuegos artificiales.

Efectivamente, la necesidad de elaborar y ejecutar proyectos de inversión tanto públicos como privados, en cualquier parte del mundo, se ha convertido en algo obligatorio si es que se quiere lograr el desarrollo y crecimiento sostenido de un país. Conozcamos el rol fundamental de la gerencia de proyectos en el desarrollo de los países.

### ¿Qué es un proyecto?

«Es una solución inteligente ante una necesidad observada e identificada en una empresa o país»... «es un esfuerzo temporal comprometido para crear un producto o servicio único».

«Temporal» significa que tiene un inicio y fin, y «único» que el servicio o producto es diferente e identificable de otros similares. Puede involucrar una unidad de negocio o cruzar los límites de la organización en Joint Ventures y sociedades.

Un proyecto es un único trabajo que tiene puntos de principio y fin, objetivos claramente definidos, un alcance y usualmente un presupuesto.

El Project Management Institute (PMI)<sup>1</sup>, indica que los proyectos tienen características comunes:

- Hechos por personas.
- Limitados en recursos.
- Planeados, ejecutados y controlados.

### ¿Qué es la Gerencia de Proyectos?

Según el PMI<sup>2</sup>

«Es la **planificación, programación y control** de las actividades del proyecto para lograr el rendimiento y el costo, en el tiempo planeado, dentro de un alcance de trabajo acordado, usando los recursos eficientemente y eficazmente».

Es lograr los objetivos a través del uso de procesos tales como: inicio, planificación, ejecución, control y cierre.

## ¿Qué son los proyectos de inversión pública?

Según el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)<sup>3</sup>

*«Es toda intervención limitada en el tiempo que utiliza total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar, modernizar o recuperar la capacidad productora de bienes o servicios».*

## ROL DEL ESTADO Y GERENCIA DE PROYECTOS

El desarrollo económico de un país se ve reflejado en el **bienestar** de la sociedad, y este es uno de los valores colectivos más importantes de la época actual que, fruto de la intensa aplicación de los conocimientos científicos a la producción de bienes y la prestación de servicios públicos, ha tenido un fuerte desarrollo. Si bien la frontera entre lo público y lo privado viene experimentando un desplazamiento desde el absolutismo económico hacia una mayor y continuada liberalización económica, pues el bienestar avanza más rápidamente cuantas más organizaciones existen **planeando y realizando los medios con los que se logra el bienestar**; el sector público sigue jugando un papel primordial en el fomento y el logro de bienestar de las naciones avanzadas, y sin perjuicio de su justo repudio al totalitarismo.

El sector público se debe implicar profundamente en políticas y programas de bienestar y desarrollo tecnológico, que tienen la finalidad de dotar a la sociedad de mejores medios materiales y personas más calificadas, que son los asientos reales del bienestar.

Por lo tanto, en nuestros días y de una forma generalizada en las naciones avanzadas, el sector público retiene, además de las funciones básicas del Estado y las funciones de regulación y policía de las actividades del sector privado, la potestad de:

- Planear y ejecutar el desarrollo de múltiples infraestructuras generales;
- Prestar directamente una gran variedad de servicios públicos relativos al bienestar (educación, salud, medio ambiente, transporte etc.);
- Promover eficazmente el desarrollo tecnológico, planeando sistemas innovadores, para su futura utilización en el desempeño de su misión.

## LA GERENCIA DE PROYECTOS (PROJECT MANAGEMENT) EN EL DESARROLLO DEL BIENESTAR DE LA SOCIEDAD

La filosofía del Project Management es tan simple que consiste en que la ejecución de cada

plan director o proyecto de desarrollo se encomienda a una organización temporal, con un director de programa o proyecto al frente, específicamente competente para alcanzar el logro de sus objetivos, siguiendo fases bien delimitadas y sujetas al control de una comisión de seguimiento y evaluación periódica.

Sabido es que los programas y proyectos del sector público en nuestro país generalmente han resultado ser un verdadero fracaso, con pobrísimos resultados, poniendo como ejemplo el proyecto del tren eléctrico, el cual resultó ser un verdadero despilfarro de millones de dólares, además de una pérdida de tiempo.

La Implementación de la práctica del Project Management o Gerencia de Proyectos nos asegurará:

- En primer lugar, que nunca se iniciará la ejecución de un plan director o proyecto si éste no es ortodoxo o realmente no existe (para fantasías *Las mil y una noches*) y la ejecución del plan director se llevará a cabo por fases, marcando bien los tiempos de ejecución en lo referente a planificación, ejecución, dirección y control.
- En segundo lugar, que existirá una fase denominada de definición en donde la organización llevará a cabo la definición de trabajos en términos de **alcance, requerimientos, resultados, plazos medios necesarios y costes**, que se deben efectuar antes de realizar el proyecto, etapa crítica del mismo.
- En tercer lugar, los trabajos de ejecución se organizarán en múltiples paquetes y se adjudicarán a empresas especializadas y competentes. Sólo con esta forma de proceder se logrará un buen aprovechamiento de los fondos públicos.
- En cuarto lugar, que los resultados y el desempeño de las entidades ejecutantes de los trabajos se ajusten a los requerimientos técnicos, plazos, presupuesto y las demás condiciones acordadas;
- En quinto lugar, que los equipos, las obras, y los suministros, etc., de las diferentes entidades ejecutantes constituyan una infraestructura íntegra y operable, que proporcione las prestaciones requeridas; y
- En sexto y último lugar, que se vigile el cumplimiento de las garantías técnicas, más allá

de las pruebas de cumplimiento de las prestaciones que requieren un seguimiento de un año.

Por último, quiero señalar, algunas reglas para dirigir equipos de proyectos y contingentes de trabajo<sup>4</sup> que fueron tomadas en cuenta por aquellas empresas que están haciendo la diferencia, que están trabajando en proyectos y utilizando contingentes de trabajo para producir cambios tecnológicos y enfrentar las exigencias de los mercados competitivos. Son diez y fueron desarrolladas y perfeccionadas a través del tiempo con un marcado éxito<sup>5</sup>:

1. Fije una meta clara
2. Precise los objetivos.
3. Establezca puntos de control, actividades, relaciones y estimaciones de tiempo.
4. Ilustre gráficamente el programa de trabajo.
5. Capacite a las personas, individualmente y como equipo.
6. Refuerce el compromiso y el entusiasmo del personal
7. Informe a las personas relacionadas con el proyecto.
8. Estimule al personal estableciendo acuerdos.
9. Aumente el poder, tanto el suyo como el de los demás.
10. Atrévase a acercarse con creatividad a los problemas.

## CONCLUSIONES

Resumiendo; sin el concurso de la gerencia de proyectos (Project Management) no es posible hacer un uso eficaz de los fondos públicos ni garantizar y comprobar que los resultados sean consecuentes con los objetivos y requerimientos o que los plazos y los costes no se deslicen hasta valores intolerables. Por lo tanto, el desarrollo fructífero y la legitimación social de las entidades responsables del bienestar y el desarrollo tecnológico requieren la adopción de la practica del Project Management que, como acción ejecutiva y eslabón próximo del proceso, es un **agente eficaz sine quam non del bienestar de la sociedad.**

## NOTAS

<sup>1</sup> Project Mangement Institute (PMI), 1999.

<sup>2</sup> Op. cit.

<sup>3</sup> Ministerio de Economía y Finanzas, Lima-Perú.

<sup>4</sup> Randolph y Posner (2000).

<sup>5</sup> En un próximo artículo ampliaré estas diez reglas para dirigir equipos de proyectos y contingentes de trabajo, de manera exitosa.

## BIBLIOGRAFÍA

Project Management Institute (PMI). *Project Management body of knowledge*. Estados Unidos, PMBOK, 1999.

Sistema Nacional de Inversion Pública (SNIP). *Directiva 004 - 2002 - EF / 68.01*, Lima-Perú, Ministerio de Economía y Finanzas.

Randolph y Posner. *Gerencia de Proyectos*. Colombia, Edit. Mc Graw Hill, 2000.