

**LECTURA 3:**

**ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS Y MANUAL DE EJECUCIÓN**

## ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS Y MANUAL DE EJECUCIÓN

### Introducción

Con el presente artículo, se pretende definir de manera sencilla en que consiste la administración de los proyectos, aunque estamos conscientes de que la definición pertenece a la administración en general sin importar a que proceso se aplique. Sin embargo, la relevancia de darle el énfasis al campo de los proyectos se sustenta básicamente a que la administración de los mismos al ser de carácter temporal y compleja, exigen una gerencia con mayor calidad que en aquellas organizaciones de carácter permanente.

Además, se explica porque es importante realizar un manual de ejecución antes de la implementación de las actividades del proyecto y su contribución con en el proceso gerencial para minimizar la incertidumbre que se le puede presentar a la gerencia al desconocer la magnitud y alcance del proyecto. También, se dan recomendaciones elementales de quienes son los actores más idóneos para elaborarlo y las restricciones que encontramos en la región centroamericana para utilizarlo como instrumento de apoyo a la toma de decisiones de la gerencia

### 1 Administración de proyectos

Es el proceso realizado por las personas que tienen bajo su responsabilidad la ejecución del proyecto para poder hacer posible que los recursos utilizados generen los resultados deseados. Las funciones básicas que caracterizan a este proceso son; la planificación - programación, la organización, la dirección de la ejecución y el control de los proyectos desde su inicio hasta su terminación en un plazo determinado, ver figura 1.



Figura 1: Proceso Administrativo

**La Planificación:** es el proceso sistémico que permite determinar las acciones concretas y las estrategias adecuadas que permitan de manera anticipada determinar o definir el rumbo o curso de acción que ha de seguirse para alcanzar una situación deseada, haciendo un uso racional de los recursos. Dentro del subproceso de planificación hay que considerar la programación, que realmente es la materialización cuantitativa de los productos alcanzados en la planificación.

**La Organización:** consiste en distribuir o dividir el trabajo que deben de realizar las diferentes unidades, o equipos de trabajo y la asignación de recursos humanos y materiales con la cantidad y calidad adecuada que permita alcanzar los objetivos de manera eficaz mediante el esfuerzo conjunto del trabajo humano.

**La Dirección:** Es una de las responsabilidades básicas que tienen los administradores de proyectos para dirigir y orientar el trabajo de sus colaboradores, consiste en el uso de la autoridad concedida o adquirida para hacer que los colaboradores realicen las actividades asignadas. Además, la dirección tiene bajo su responsabilidad la creación de un clima de trabajo adecuado que permita un trabajo armonioso en el proyecto.

**El Control y seguimiento:** es el proceso sistémico que permite a la administración o gerencia del proyecto a mantener en condiciones estables la realización de las actividades del proyecto. Para ello es fundamental analizar los resultados y compararlos con parámetros previamente establecidos en la planificación y programación para determinar si existen desviaciones, y en el caso que las hubiese definir medidas correctivas que permitan que el proyecto tenga una mayor probabilidad de alcanzar los objetivos planteados.

En cada una de las etapas del ciclo de vida de un proyecto, puede ser aplicado el proceso administrativo, sin embargo es en la etapa de ejecución donde este cobra mayor importancia. Esto se sustenta, en que la mayor cantidad de recursos que se destinan a un proyecto se materializan en esta etapa. Por otro lado, en el proyecto hay un tiempo definido para alcanzar los objetivos y cualquier variante en los plazos, puede significar un mayor costo o menor calidad de lo realizado.

Es por eso, que en la ejecución del proyecto se recomienda que previo a realizar cualquier actividad, el equipo gerencial encargado del proyecto debe de elaborar el manual de ejecución o diseño administrativo con el objetivo de que este sea un modelo de referencia a considerar para ejecutar el proyecto.

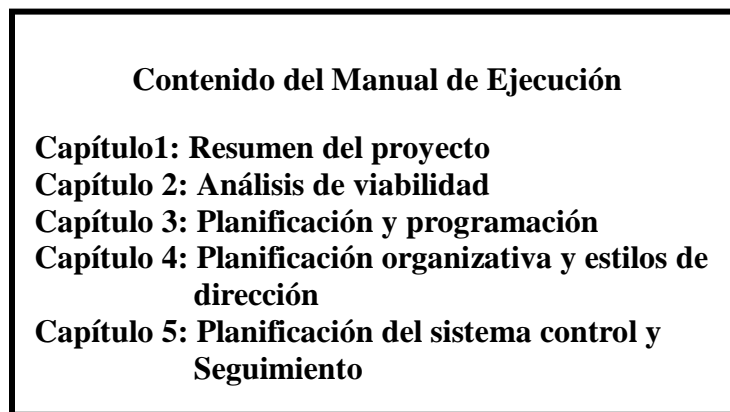
## **2 Manual de ejecución o diseño administrativo para la ejecución del proyecto**

El diseño administrativo es un documento de mucha importancia en la ejecución de los proyectos, ya que este es el instrumento que servirá como referencia al equipo ejecutor del proyecto para realizar el trabajo dentro de las acciones y parámetros establecidos. En la práctica muchos proyectos han tenido dificultades para concluir con resultados satisfactorios debido a que durante la ejecución se actuó por contingencia y no por tener un camino previamente establecido.

El principal propósito, es planificar el proceso de ejecución del proyecto, lo que permitirá tener una mayor claridad del alcance del proyecto, los recursos necesarios que se necesitarán, el tiempo en que se deben de cumplir las actividades y sus metas, los responsables de realizar cada una de las actividades y además la forma en que se dará seguimiento a cada una de las actividades.

Para elaborar el manual de ejecución se recomienda tener presente las principales funciones del proceso administrativo, el contenido que se recomienda para su elaboración se puede apreciar en la figura siguiente:

**Figura 2: Contenido del Manual de Ejecución**



A continuación procederemos a describir cada uno de los capítulos que se recomiendan, aunque hay que dejar claro que en la medida que se haga necesario incorporar otros elementos estos deben incluirse, por ejemplo el caso de la **administración y planificación de los procesos de contratación** (licitaciones y concursos), **administración financiera del crédito y los desembolsos**, **gestión del sistema contable**, entre otros.

### **Capítulo 1: Resumen del Proyecto**

Debido a que en la mayoría de los proyectos el equipo encargado de dirigir las diferentes acciones para ejecutar el proyecto no es el mismo que tuvo bajo su responsabilidad la elaboración de los diferentes estudios de preinversión (perfil, prefactibilidad, factibilidad), se hace necesario que se estudien los principales resultados del estudio de preinversión y se sintetice la información de manera tal que el equipo conozca realmente el alcance del proyecto, su naturaleza, la problemática que pretende solucionar, quienes son los beneficiarios del proyecto, los principales componentes a desarrollar y la magnitud de las inversiones.

En este capítulo, es elemental que el equipo ejecutor del proyecto identifique con mucha exactitud los objetivos del proyecto (objetivos de desarrollo o fin del proyecto, objetivos de funcionamiento y objetivos de la ejecución o implementación del proyecto) y analizarlos de manera tal que si se

encuentran incoherencias en el mismo como muchas veces suele suceder se realicen las correcciones correspondientes.

## **Capítulo 2: Análisis de viabilidad**

Este capítulo tiene como finalidad identificar los diferentes factores que favorecen o desfavorecen el cumplimiento de los objetivos del proyecto por ejemplo factores de índole social, institucionales, políticas, organizacionales. Así también, es necesario realizar un análisis de los principales actores interesados ya sea positiva o negativamente en el proyecto (organizaciones ambientalistas, comunidad, empresas privadas, instituciones estatales, gobiernos locales, organizaciones religiosas, entre otras).

Una vez identificada la situación contextual en que se desarrollará el proyecto, el equipo gerencial debe de proponer estrategias que contribuyan a disminuir o eliminar en la medida de lo posible esas restricciones y además potenciar aquellas situaciones favorables, todo esto con la finalidad de crearle un panorama fértil al proyecto.

El concepto de viabilidad aquí planteado, lo vamos a entender como las acciones tendentes a eliminar las restricciones que se le presentan al proyecto con el fin de que este alcance los objetivos planteados. Es por eso que se afirma que la viabilidad no se demuestra, si no que se crea.

## **Capítulo 3: Planificación y programación del proyecto**

Utilizando la metodología de desagregación o desglose de objetivos y los métodos de programación por el camino crítico (PERT, CPM, ABC etc.) se definen las principales actividades a ejecutar, el orden en que deben de realizarse, las fechas de inicio y finalización, los recursos humanos y materiales que demandarán las actividades y además el programa de desembolsos. Este capítulo es el paso inicial que servirá como patrón de comparación para controlar la implementación del proyecto y las diferentes decisiones que se tomen una vez que se ejecute el proyecto.

## **Capítulo 4: Planificación organizativa y estilo de dirección**

Se determina el modelo organizacional que más se adecua a las características particulares del proyecto y de la institución dueña del mismo. Se definen cada una de las funciones y responsabilidades que tendrán las diferentes unidades del proyecto, así también se caracteriza el perfil deseado (conocimientos, habilidades y experiencia) de cada uno de los recursos humanos de la organización ejecutora. Además, se define el estilo de dirección que deberá de considerar el equipo gerencial para poder dirigir a sus colaboradores en el logro de los objetivos de manera eficiente y eficaz.

## **Capítulo 5: Planificación del sistema de información y control.**

Se planifica el seguimiento y control para la ejecución del proyecto. Las características principales a controlar son el avance físico, avance financiero y la calidad con que se deben de realizar las actividades. Además, se planifica el sistema de información mínimo que deberá de tener el proyecto para poder detectar de manera prematura las desviaciones, la magnitud de las mismas e incorporar las medidas correctivas que permitan que el proyecto alcance sus objetivos haciendo un uso racional de los recursos. Esta función de seguimiento y control está íntimamente relacionada con la planificación y programación del proyecto.

### **3. Quién debe de elaborar el diseño administrativo de la ejecución del proyecto**

Debido a que es el equipo gerencial, el que sale mayormente beneficiado al conocer claramente los objetivos, las actividades del proyecto, los recursos que se demandarán para cumplir con los plazos, costos, calidades y una mayor visión de la complejidad y alcance del proyecto, es que se recomienda que sea el mismo equipo de trabajo junto al resto de personas responsables o con algún grado de responsabilidad del proyecto (unidades o direcciones de la institución dueña, líderes comunitarios entre otros) los que elaboren el manual de ejecución mediante un proceso participativo e interactivo.

No es recomendable que el manual de ejecución sea elaborado mediante la contratación de una empresa consultora, porque el equipo de trabajo verá este documento como una imposición inquebrantable que sobre cualquier costo deben de cumplir al pie de la letra, generando muchas veces malas interpretaciones e incumplimientos de las metas. Lo que si es recomendable, es que se contrate una firma consultora que agilice este proceso mediante el asesoramiento atinado que permita al equipo de trabajo definir y elaborar el documento.

Otra razón de mucho peso, es que al ser los miembros del equipo gerencial los que elaboren el manual de ejecución, esta experiencia les permitirá conocer a plenitud el proyecto permitiéndole hacer los ajustes necesarios que se deben de realizar en el transcurso de la ejecución del proyecto ante cambios y atrasos que se presenten como producto de imprevistos y contingencias inevitables en la realización de las actividades.

### **4. Normas internacionales como referencia al manual de ejecución**

Las raíces que anteceden a la gerencia de proyectos, en la era moderna se basan en el desarrollo de las metodologías de administración y control de proyectos que desarrollaron la Marina de los Estados Unidos, así como la Industria Química DUPONT.

Una alternativa técnica que se puede utilizar como referencia para el desarrollo del manual de ejecución es el "Project Management Body of Knowledge", El PMBOK (La Guía para el Cuerpo de Conocimientos en la Gerencia de Proyectos), Estándar de la ANSI (American National Standard Institute) publicado en 1996 por el Project Management Institute (PMI), con la finalidad de estandarizar o normalizar los conocimientos, habilidades y prácticas de los gerentes de proyectos en la mayor parte de los proyectos en el mundo.

Este documento describe los procesos de la gerencia de la ejecución de proyectos desde dos perspectivas:

La primera, es ver los procesos de un proyecto según su orden cronológico, es decir, según las grandes fases de un proyecto: Inicio, Planificación, Ejecución, Control y Cierre. Quiero aclarar que el énfasis del PMBOK solo se concentra en la etapa de ejecución o inversión, comparándolo con el ciclo de vida del proyecto propuesto por el ICAP (Identificación, Formulación y evaluación, Negociaciones, Ejecución y Operación).

La segunda manera de ver estos procesos es por su área de conocimiento; gestión de metas o alcances, gestión de tiempo, gestión de costos, gestión de calidad, gestión del riesgos, entre otras. El PMI denomina a estas categorías como AREAS DE CONOCIMIENTO.

Personalmente considero de mucha importancia el PMBOK, ya que contribuye a la estandarización y normalización de terminología, herramientas y técnicas para la Gerencia de Proyectos, que en el caso de la mayoría de países centroamericanos carecen de leyes, normas o metodologías oficiales para este fin.

Agrego también, que los profesionales interesadas en certificarse ante el PMI, deben de conocer muy bien el PMBOK.

Debido a la amplia temática y tipos de proyectos el PMI ha elaborado PMBOK específicas para distintas industrias (Tecnologías de Información, Construcción, Gobierno). A estas variaciones el PMI los llama "Extensions". El contenido del PMBOK 3ra Edición, versión 2004 básicamente es el siguiente:

### **Sección I: Marco conceptual para la dirección de proyectos**

- Introducción: Finalidad del PMBOK, lector a quien se dirige, definición de proyectos, definición de dirección de proyectos, estructura del PMBOK, entre otros.
- Ciclo de vida del Proyecto y organización: Definición de ciclo de vida, características del ciclo, fases del ciclo, interesados, influencia y estructura de la organización.

**Sección II: Normas para la dirección de proyectos de un proyecto:** Describe los procesos necesarios para la dirección de un proyecto y cuales son esos grupos de procesos (iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y proceso de cierre) y sus interacciones.

### **Sección III: Áreas de Conocimientos de la Dirección de Proyectos**

- Gestión integrada en proyecto
- Gestión del alcance (EDT o WBS) en proyectos
- Gestión del tiempo en proyecto
- Gestión de costos en proyecto
- Gestión de calidad en proyectos

- Gestión de recursos humanos en proyectos
- Gestión de las comunicaciones en proyecto
- Gestión de Riesgo en proyectos
- Gestión de las adquisiciones del proyecto

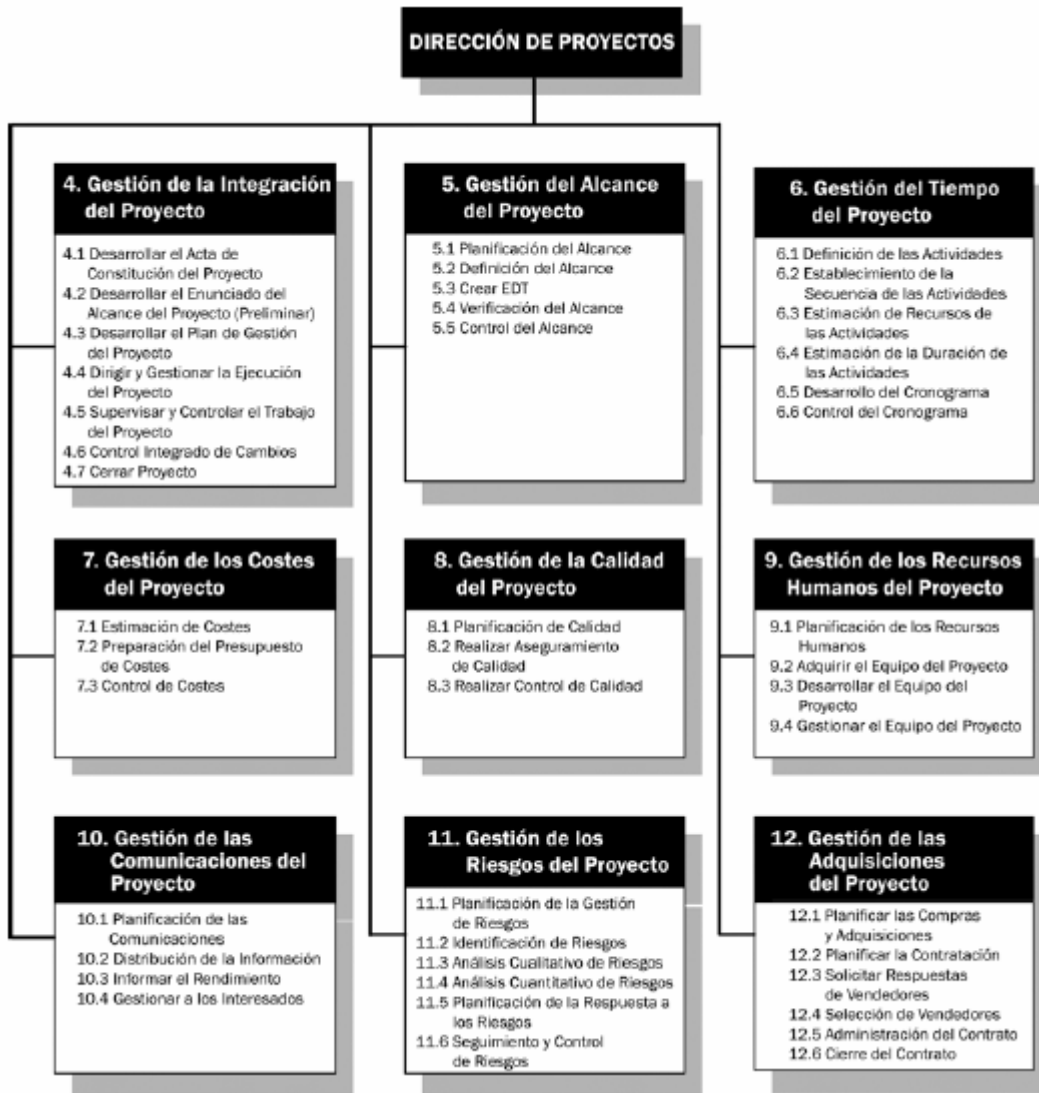


Figura 3: Áreas del Conocimiento del PMI

## **5. Principales Dificultades para Elaborar el Diseño Administrativo de la Ejecución del Proyecto**

- En el istmo centroamericano, no es una práctica común realizar el manual de ejecución, a lo sumo se realiza un cronograma de actividades con un débil sustento metodológico. Acotando además, que el cronograma solo lo realizan en aquellos proyectos donde el organismo financiero lo define como un requisito previo al primer desembolso.
- La praxis ha demostrado que muy pocas veces se encuentran en los proyectos los planes o diseños administrativos, lo que puede ser atribuido a los siguientes factores:
- El personal de la unidad ejecutora del proyecto desconoce por qué hacerlo y como hacerlo, debido a la inexperiencia o al desconocimiento de algunas disciplinas del conocimiento, metodologías y herramientas gerenciales (metodologías de planificación, métodos de programación, diseño organizacional, estilos de liderazgo, etc.)
- Por no ser un requisito institucional, legal, normativo o la no exigencia por los organismos financieros internacionales o agencias de cooperación.
- La cultura organizacional tendiente a la burocratización de los procesos hace que el proyecto sea gerenciado como parte de un proceso rutinario que se transforma en la gerencia del desorden o contingencia
- Por la poca voluntad política o interés de los gobernantes de turno, al existir la tendencia por concentrarse en los proyectos como un interés partidario lo que origina la rotación exagerada del personal en los proyectos.
- Se cree que al contratar a las empresas privadas que realizarán las infraestructuras, compra de equipos, instalación y supervisión del proyecto el manual deja de tener validez.