

## ¿Qué es un proyecto?

Con el término *proyecto* nos referimos a aquella actividad que se realiza para dar respuesta con un producto o servicio único y concreto a una idea, un problema o una oportunidad identificada.

Un proyecto ha de permitir pasar de una idea genérica a un producto o servicio concreto; pero, para considerarlo como tal, no es imprescindible que acabe en la ejecución, producción o realización de dicho servicio o producto, ya que también se puede limitar exclusivamente a su diseño.

Es decir, un proyecto puede consistir en el diseño de un producto o servicio, en su realización o en ambas acciones. En el caso del desarrollo de aplicaciones, por ejemplo, el proyecto puede implicar el diseño conceptual de la aplicación que quiere desarrollar el cliente identificando necesidades, alineando esas necesidades con la estrategia del cliente, recopilando los requisitos y detallando sus funcionalidades, pero el diseño podría ser desarrollado posteriormente por otra organización.

Si analizamos algunas de las definiciones que proponen las metodologías en gestión de proyectos más consolidadas, como PMBOK o PRINCE2, se pue-

den identificar algunos elementos comunes que podamos considerar como características esenciales.

«Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único».

PMBOK (PMI, 2013, pág. 3)

«Un proyecto es una organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos comerciales según un *Business Case* acordado».

PRINCE2 (OGC, 2009)

En primer lugar hay que considerar su carácter temporal. Independientemente de su duración —dos meses o cinco años—, todo proyecto debe estar claramente identificado por una fecha de inicio y una fecha de finalización. Y, en segundo lugar, debe tener un objetivo único y estar orientado a la búsqueda de un resultado concreto mediante el uso de recursos y de un presupuesto determinado.

Además de estas dos características centrales, se debe tener en cuenta que los proyectos se caracterizan por ser elaborados de forma progresiva a través de iteraciones. Estas comprenden actividades relacionadas entre sí que han sido planificadas, supervisadas y que se van superando teniendo siempre como horizonte la fecha de finalización. Los proyectos

requieren de equipos *ad hoc*, constituidos específicamente para la ocasión y que trabajan de forma orientada a alcanzar un objetivo común, el del proyecto.

En el ámbito de la gestión de la información y el conocimiento, encontramos diversas definiciones de proyecto, y todas ellas coinciden con los elementos comunes que hemos destacado: un esfuerzo temporal, de duración limitada, que se sirve de recursos específicos para conseguir un objetivo específico (Vinopal, 2012).

Estas características básicas nos ayudan a diferenciar de forma muy clara los proyectos de las operaciones. Nos referimos a aquellas actividades de carácter repetitivo y continuo que desarrollamos en nuestra organización y que fácilmente podemos diagramar como proceso. Son actividades que no están orientadas a un objetivo único como sí lo está un proyecto, sino que están orientadas al rendimiento o al mantenimiento del negocio. Son actividades permanentes, continuas y desarrolladas por un equipo que mantiene la estructura funcional de la organización.

Cada vez es más frecuente que las actividades de las organizaciones se estructuren en proyectos. Estos pueden presentar una tipología muy diversa dependiendo de la variable con que los clasifiquemos: grado de impacto y frecuencia (Corrall, 2000), cliente interno o externo, o carácter estratégico y nivel de complejidad (Allan, 2004).

El hecho de tratarse de un proyecto interno o externo es un condicionante clave en la gestión del mis-

mo. Se considera un proyecto interno el que se realiza dentro de la propia organización con objetivos y recursos propios, y externo el que se realiza por encargo de un cliente con recursos propios y ajenos. Las principales diferencias a tener en cuenta a la hora de gestionar un proyecto, según se trate de un tipo u otro, son la gestión de los recursos y de la comunicación. La clave en la gestión de los proyectos externos reside en la clara definición de los objetivos, mientras que en los internos nos centraremos más en la gestión de los recursos. En los proyectos internos, los recursos tienden a ser mayoritariamente escasos —siendo una de las razones de fracaso de muchos de ellos—, mientras que se tiende más a lograr una dotación de recursos adecuada a las necesidades en el caso de los proyectos externos.

En lo que se refiere a la comunicación, en los proyectos internos se centra principalmente en el flujo de información entre los miembros del equipo, mientras que en los externos el cliente es un foco de atención clave en las acciones comunicativas.

Por otra parte, con la generalización de la gestión de proyectos en el ámbito profesional se tiende a hacer un uso indistinto de diferentes conceptos que en este punto consideramos importante diferenciar. Estos son: proyecto, programa y portafolio o dossier.

- Un *proyecto* es un esfuerzo temporal para crear un producto o servicio único y se suele representar como un conjunto de actividades con fechas de

inicio y fin. En general, los proyectos se crean cuando una organización detecta necesidades o problemas que resolver, oportunidades de negocio, cambios en la legislación, renovación tecnológica, etc.

- Un *programa* es un conjunto de proyectos que guardan cierta relación entre sí y que se pueden ejecutar de modo secuencial, totalmente en paralelo o solapándose parcialmente. La dirección del programa se centra en las dependencias que existen entre proyectos, las economías de escala para reducir costes y la coordinación de distintos proyectos para eliminar riesgos y aprovechar sinergias. Un ejemplo clásico puede ser el programa para llevar un hombre a Marte formado por un conjunto de proyectos: uno dedicado a elaborar un traje espacial; otro, a construir un transbordador; otro a estudiar las condiciones necesarias para la vida, etc.
- Un *portafolio* es un nivel de agrupación superior en el que se gestionan y priorizan tanto programas como proyectos individuales que no tienen por qué estar relacionados entre sí, pero que ayudan en su conjunto a alcanzar objetivos estratégicos del negocio.

Es importante la diferenciación entre estos conceptos, ya que el foco de atención de su gestor o responsable es muy diferente. El gestor del proyecto se centra en gestionar lo asignado para cumplir con

los objetivos específicos del mismo usando de forma eficiente los recursos y cumpliendo con los costes y tiempos previstos, mientras que el gestor del portafolio de proyectos o de programa se centra en los resultados acumulativos de un conjunto de proyectos analizados de forma comparativa y en garantizar el entorno adecuado para que estos proyectos puedan obtener el mejor rendimiento. Para más información sobre la gestión de programas o portafolios, sugerimos consultar Vinopal (2012).

## ¿Qué es la gestión de proyectos?

Una vez identificado de qué hablamos al referirnos a proyectos y cómo podemos diferenciar un proyecto de aquellas actividades más rutinarias de una organización —las operaciones—, nos centraremos ahora en introducir los elementos básicos de la gestión de proyectos que serán desarrollados en los capítulos posteriores.

Cuando hablamos de gestión de proyectos, nos estamos refiriendo a aquellas metodologías o prácticas que nos han de servir para pasar de esa necesidad o problema que ha surgido en la organización a la solución, producto o servicio esperado. Dicho en otras palabras, la gestión de proyectos es el proceso que nos permite planificar, programar y controlar las actividades que se deben realizar mientras dure el

proyecto para alcanzar los objetivos definidos. Si como decíamos, un proyecto corresponde a aquel esfuerzo necesario para convertir una necesidad en un producto o servicio, la gestión de ese esfuerzo debe dar respuesta a cuatro preguntas básicas: ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuánto?, ¿cuándo?

Si analizamos la siguiente definición de Project Management Body of Knowledge (PMBOK), podemos identificar una serie de elementos clave:

«La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo».

PMI (2013, pág. 5)

En primer lugar, cuando gestionamos un proyecto es importante tener claramente identificados los requisitos, es decir, cuáles son las necesidades y las expectativas, cuantificadas y documentadas, de nuestro cliente y demás interesados en el proyecto. En segundo lugar, es igualmente importante definir unos objetivos para el proyecto que sean claros, específicos y realizables, es decir, que cumplan con los criterios SMART, que trataremos más adelante en el capítulo «¿Qué proceso se ha de seguir?».

Gestionar un proyecto requiere de habilidades y conocimientos específicos que implican buscar un equilibrio entre los diferentes elementos que pueden

restringir el proyecto: el alcance, el tiempo, el presupuesto del que disponemos, los requisitos de calidad que se han marcado, los recursos disponibles, etc. La gestión de proyectos es una metodología que necesita la implicación de diferentes ámbitos debido a su carácter multidisciplinar, tal y como reconoce Abadal (2004) —que desarrollaremos más adelante cuando tratemos las áreas de conocimiento implicadas en la gestión de proyectos.

La gestión de las restricciones del proyecto va a ser una de las tareas más importantes y frecuentes de un gestor de proyecto. Tradicionalmente, se utilizaba el concepto de triple restricción para hacer referencia a aquellos elementos críticos que podíamos considerar como restricciones a nuestro proyecto y que se había de gestionar de forma equilibrada, esto es, mediante el alcance, el coste y el tiempo. Visualmente se representaba con un triángulo equilátero en el que los tres vértices correspondían a cada uno de los elementos (figura 1). El arte de la gestión consistiría así en mantener el equilibrio entre los elementos, que están claramente interrelacionados entre ellos y son interdependientes.

Cuando en un proyecto se propone incrementar su alcance, es decir, el trabajo que hay que realizar, ya que se quieren incluir nuevas tareas, este cambio puede tener un impacto directo en costes, si se opta por utilizar más recursos —humanos y de equipamiento—, o un impacto tanto de tiempo como de



costes, si se opta por mantener el mismo número de recursos dedicados al proyecto durante más tiempo.

Actualmente el concepto de la triple restricción se ha ido ampliando al incorporar otros elementos que se consideran también críticos en un proyecto: los recursos, los riesgos y la calidad, así como los interesados, que adquieren un papel central —como veremos más adelante en el capítulo «¿Qué proceso se ha de seguir?».

**Figura 1.** Triple restricción



Fuente: Elaboración propia

Para gestionar un proyecto es necesario definir su ciclo de vida, y este dependerá de diversas variables, como el sector en el que trabajamos o el nivel de complejidad del proyecto. Para facilitar esta gestión, las metodologías nos sirven de gran apoyo, como veremos en el capítulo «Metodologías en la gestión de proyectos».

El éxito de un proyecto no está siempre garantizado y se mide de una forma diferente en cada caso. Los motivos de fracaso más frecuentes son:

- no se han conseguido los objetivos y resultados previstos;
- se ha sobrepasado el tiempo, costes o recursos previstos;
- no se han alcanzado los niveles de calidad esperados;
- el cliente no está satisfecho con el resultado obtenido.

La literatura sobre factores de fracaso de los proyectos es muy extensa, pero, simplificando, se pueden identificar como las principales causas de fracaso:

- la gestión deficiente e inadecuada del proyecto en general y de los recursos en particular, con un bajo grado de control y seguimiento que dificulta la corrección de posibles desviaciones;
- la falta de comunicación con el cliente, dentro del equipo o con los interesados del proyecto, dificultando la alineación del proyecto con las necesidades de los usuarios o clientes;
- la valoración incorrecta del alcance del proyecto en contraposición a los resultados que se quieren obtener.