

NO EXISTE INNOVACIÓN SOSTENIBLE SIN GESTIÓN POR PROYECTOS¹

Juan José Miranda Miranda²



Por qué los proyectos son modos de gestión tan indispensables

El movimiento de las naciones hacia la libertad del comercio y el derrumbe paulatino de las barreras arancelarias; el mejoramiento diario de las comunicaciones que acerca a las naciones entre sí; la preocupación de las comunidades científicas, académicas, empresariales e institucionales sobre temas como la protección del medio ambiente, el empleo de procesos industriales ahorradores de energía y la exploración e incorporación de tecnologías limpias; la búsqueda constante de nuevos materiales; el aprovechamiento de la biotecnología y su aplicación en agricultura, alimentos, medio ambiente, farmacia o medicina, lo mismo que el reto y la fascinación por las mega estructuras que responden a opciones masivas de movilidad, turismo, vivienda, sanidad, comunicaciones, generación de energía, etc.; la preocupación por el crecimiento de la pobreza y la inequidad en el mundo y el diseño de armas efectivas para enfrentarla; los ejércitos de migrantes que tienen que dejar su terruño en busca de mejores condiciones de vida; el desarrollo del mercado de la información con todas sus manifestaciones positivas y negativas, y, muchas otras situaciones que caracterizan el momento actual e insinúan un futuro diferente y desafiante, y desde luego, la necesaria incorporación a la cultura corporativa e institucional de originales modelos gerenciales y de administración, y la apropiación de tecnologías precursoras, son desafíos suficientes para apuntalar e impulsar el desarrollo y la competitividad, desde luego, con la orientación y coadyuvancia comprometida de la academia que tendrá que observar y analizar objetivamente el entorno y ofrecer propuestas de formación, capacitación, entrenamiento, divulgación e investigación más tangibles y seductoras que capten el interés de las nuevas generaciones, con el fin de irrigar prosperidad en el tejido social, mediante la gestión exitosa de proyectos, orientados al mejoramiento de los servicios sociales y, desde luego, a defender y blindar la institucionalidad para no ceder a los permanentes ataques que tratan de cooptarla persiguiendo intereses espurios y egoístas, que ponen en peligro las democracias.

¿Y qué son los proyectos?

El término genérico de “proyecto” encierra una serie de etapas que con propiedad se ha denominado ciclo, y que corresponde a un sistema que cubre desde la concepción de ideas productivas, innovadoras y sugestivas hasta la operación sostenible de empresas u organizaciones, orientadas a la solución de problemas o al aprovechamiento de oportunidades mediante la producción de bienes o la prestación de servicios. De ahí surge el rótulo “**gestión de proyectos**” que comprende diferentes etapas tales como **preinversión, ejecución, operación y evaluación expost**, que cierra

¹ Tomado contextualmente del libro *El Desafío de la Gerencia de Proyectos* (cuarta edición versión digital) de Juan José Miranda Miranda - juanjosemiranda.com-

² Profesor Titular de Gestión por proyectos en la Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Organizaciones Públicas de la Universidad Nacional del Litoral y TOP, economista colombiano, especialista internacional en Gestión de Proyectos, autor de numerosos libros en la materia, responsable de proyectos de asistencia al sector público Latinoamericano y académico.

el ciclo y garantiza la retroalimentación y por lo tanto la aplicación de las mejores prácticas en futuros emprendimientos, originados en lecciones aprendidas.

El profesional o la organización que ejerce la labor de “**gestor de proyectos**”, al concebir o conocer una idea, la elabora, la dimensiona, la formula (preinversión), busca patrocinadores o inversionistas para realizarla (negociación), concierta la estructuración técnica, financiera y jurídica, asume un papel importante en la contratación y vigilancia de su ejecución, recibe la obra o el trabajo convenido y, orienta y organiza la operación. Es el agente de interés y enlace que está involucrado en todas y cada una de las fases del ciclo. En la gestión pública esta etapa es larga, compleja, llena de variables políticas y escollos de toda naturaleza. Dada la enorme responsabilidad de los Estados de atender oportunamente múltiples necesidades y problemas y, aprovechar determinadas oportunidades en territorios y sectores y, dado que, los recursos disponibles no suelen ser suficientes, se precisa ingentes ofertas de capacitación y entrenamiento en todos los niveles, para que los funcionarios públicos tomen decisiones acertadas al respecto en armonía con los planes y programas de desarrollo.

La **ejecución del proyecto** que corresponde a la entrega de una nueva capacidad instalada lista para la operación y que supone las mayores erogaciones en la vida del proyecto, representa, cuando se hace en las mejores condiciones de alcance, oportunidad, calidad y costo, una de las garantías de eficiencia, que avala la competitividad en la etapa siguiente de operación. Por la magnitud de las inversiones, por los múltiples y diversos intereses que se mueven, por la variedad de contratistas y subcontratistas que en ella participan, que determinan frecuentes y confusos conflictos, por las expectativas creadas en los potenciales usuarios o consumidores y beneficiarios, también, por la necesidad de dejar satisfechos a propietarios, inversionistas e instituciones, a la etapa de ejecución es preciso diseñarle y acoplarle un modelo organizativo y ejecutivo de especial relevancia que se suele denominar Gerencia de Proyectos o Administración de Proyectos o **Dirección de Proyectos**.

El profesional que oficia como “gerente del proyecto” es garante tan sólo en la etapa de ejecución, que, a pesar de ser temporal, le corresponde la responsabilidad, nada fácil, en proyectos de alguna magnitud o de pequeñas causas, de entregar una nueva capacidad instalada lista para operar. No obstante, el gerente del proyecto encuentra en los estudios de preinversión la mejor fuente para ubicarse en el entorno y en los deseos y pretensiones del propietario. Pero, además, debe hacer sus mejores esfuerzos para que el proyecto sea ejecutado y entregado con el aval de una operación sostenible que responda a las expectativas y utilidades de financiadores y, el disfrute en forma plena de los potenciales beneficiarios o consumidores, y no permitir que las inversiones públicas se conviertan en verdaderos elefantes blancos.

Indudablemente estamos frente a un proceso complejo donde la experticia, la planificación, la agilidad, el conocimiento, la creatividad, la persistencia, la adaptabilidad, la predictividad, el esfuerzo y el trabajo en equipo son los factores esenciales del éxito. La gerencia de proyectos no es una concepción exclusivamente técnica, tiene ingredientes financieros, contables, administrativos y de organización, jurídicos y ambientales, lo cual supone la vinculación de equipos heterogéneos de profesionales de diferente origen además de los expertos en el correspondiente sector donde se ubica el proyecto (salud, educación, infraestructura física y social, agricultura, ganadería, agroindustrial, industria, servicios, defensa, seguridad, etc.), en el nivel de especificidad requerido.

La gerencia de proyectos supone la aplicación de simples, aunque no siempre obvias reglas de sentido común a situaciones no usuales y complejas, con fechas acordadas, presupuestos limitados y calidad exigida. Una de las virtudes que debe exhibir un gerente de proyectos exitoso es sin duda la creatividad que es claramente compatible con el rigor propio de la dirección. Dado que

la creatividad es un proceso no lineal y divergente (libre, indisciplinado, rebelde, anárquico en ocasiones), debe estar acompañado de elementos contrarios, dado que un proceso demasiado divergente asume riesgos innecesarios y un proceso en extremo convergente no tolera la innovación. Es el equilibrio siempre buscado entre la ciencia y el arte, y la gerencia de proyectos es una mezcla de ambos.

Quizá, algunos paradigmas de la gerencia de proyectos, lo mismo que en otras actividades profesionales, tendrán necesariamente que evolucionar, dado los efectos de la pandemia que actualmente agobia a la humanidad entera. Estas consecuencias pueden derivar en oportunidades ventajosas que conducirán a nuevos aprendizajes y la incorporación necesaria de tecnologías que ahora ante la urgencia impuesta por la “nueva normalidad”, se tendrán que afinar y mejorar para generalizar su utilización y convertirse en los nuevos estándares de la profesión. Surge entonces la explosiva demanda por gerentes de proyectos profesionales, y no accidentales o casuales, como ha sucedido hasta el momento. Seguramente se requerirá de profesionales de formación y con vocación, con herramientas y conceptos adaptables a las exigencias del momento.

Tanto en el sector público como en el privado muchas instituciones y compañías pioneras y de clase mundial han descubierto que para mantenerse vigentes necesitan algo más que conocimientos sobre conceptos básicos de gerencia orientados a la calidad elevada, a los costes reducidos, a cronogramas confiables, a riesgos controlados, y, desde luego, a la diferenciación, pero además de esto, se precisa velocidad y flexibilidad, en las decisiones. Así como en lo privado se requiere del incentivo de la ganancia, en el público se necesita el logro de la legitimidad de los gastos y visibilidad y control de autoridades y comunidades. En otras palabras, el sector público ocurre lo mismo, aunque con reglas y contextos diferentes.

Por todo lo anterior, ahora se busca un nuevo **perfil profesional** más permeable, con flexibilidad y sorpresa; con facultad de aprender, olvidar y reaprender; con madurez ante el fracaso y capacidad de recuperación, vale decir, gestores y promotores de cambio.

Nadie puede dar garantías de éxito a cualquier tipo de proyecto en algún sector, independiente de su magnitud e importancia, sin embargo, nuestra experiencia nos permite afirmar que el trofeo depende de diferentes circunstancias y factores, pero en todo caso, como elemento común está el talento y talante, conocimiento y experticia de un gerente de proyectos, que aplica tecnologías apropiadas, y tenga la capacidad de conformar un equipo eficiente, orientado hacia formato convencional o de cascada o mediante la aplicación del esquema adaptativo o ágil, entre los cuales se espera convivencia, convergencia y complementariedad.

Como complemento a lo anterior es nuestro deseo impulsar su formación y promover su perfil entre expertos de distintas disciplinas y niveles, con el fin de “**profesionalizar su ejercicio**” y ponerlo al alcance de agencias públicas y privadas. La competitividad, reiteramos, debe ser el propósito vital de las organizaciones pioneras, las cuales derivan necesariamente de la innovación que será parte sustancial de la bitácora de los nuevos emprendedores privados y públicos, sector donde precisamente innovación es el desafío de esta época de cambio exponencial.