

# *Introducción a la* **Gestión Pública**

---

## **Gestión en el Estado**



# **INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN PÚBLICA**

## **GESTIÓN EN EL ESTADO**

*Un Estado al servicio de la ciudadanía*

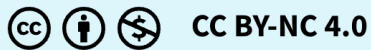
**Mario Weissbluth – Editor General**

**Ximena Pizarro y Analía Medrano – Editoras**

**Centro de Sistemas Públicos**


**Universidad de Chile**


**2019**



## **Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International**

This license requires that reusers give credit to the creator. It allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, for noncommercial purposes only.

 **BY:** Credit must be given to you, the creator.

 **NC:**  
Only noncommercial use of your work is permitted. *Noncommercial means not primarily intended for or directed towards commercial advantage or monetary compensation.*

Este libro se distribuye bajo la licencia

### **Creative Commons Atribución–NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0).**

Usted es libre de compartir (copiar y redistribuir) y adaptar (remezclar, transformar y construir a partir del material), siempre que otorgue el crédito correspondiente a los autores y no utilice el material con fines comerciales.

Para más información sobre los términos de esta licencia:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## SECCIÓN III: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

### 16. LA (FRECUENTEMENTE) AUSENTE GESTIÓN DE PROYECTOS

*Jonny Heiss, Analía Medrano y Pablo Galaz, con la colaboración de Mario Waissbluth y Alejandro Barros*

**28** *¿Quién de vosotros, queriendo construir una torre, no se sienta primero y calcula el costo para ver si tiene lo suficiente para terminarla? 29 No sea que cuando haya echado los cimientos y no pueda terminar, todos los que lo vean comiencen a burlarse de él, 30 diciendo: "Este hombre comenzó a edificar y no pudo terminar".*

Lucas 14:28, 29, 30

#### Introducción

Como vimos en el capítulo 6 “Mapa Ruta de la Modernización Institucional”, no hay ninguna actividad que signifique un cambio en la organización que no culmine en un proyecto: el mismo diagnóstico organizacional es un proyecto que tiene inicio, fin, un producto, un equipo que lo desarrolla, un presupuesto, y sobre todo un líder, gerente o responsable sobre el cual recaerá el cumplimiento final y la calidad del mismo. Pero también es un proyecto un ajuste en la estructura organizacional, una nueva plataforma digital, un cambio en un proceso clave de atención a un usuario, o la materialización de un proyecto menor y participativo de innovación.

Si es un servicio o ministerio relacionado con infraestructura, que debe construir por sí mismo o licitar concesiones de carreteras, puentes, represas o líneas de transmisión eléctrica, a veces multimillonarias, necesitará uno o más... magníficos jefes de proyecto encargados de su diseño, definición de términos de referencia, licitación y supervisión de la construcción.

No exageramos al decir que uno de los déficits fundamentales del sector público en toda América Latina es la carencia de estos personajes, que tengan a la vez los conocimientos de esta disciplina, porque lo es, y a la vez, como veremos más adelante, las competencias interpersonales necesarias.

En el capítulo 15 Gestión de Procesos se plantea que, para analizar, organizar y gestionar los servicios que un organismo público entrega a la ciudadanía se debe utilizar una óptica donde los “procesos” son los ladrillos o unidades básicas con los que se construye el edificio. De la misma forma, cuando se trata de emprender cambios importantes los ladrillos o unidades fundamentales deben estructurarse como “proyectos”.

Una de las características básicas de los proyectos es que son temporales, es decir, tienen un inicio y un fin, y por tanto son únicos. Como disciplina, la **gestión de proyectos** se desarrolló inicialmente en temas aplicados, tales como la construcción civil y la ingeniería.

Los precursores de la gestión de proyectos[1] fueron Henry Gantt, famoso por el uso del diagrama de Gantt como herramienta de planificación y control y Henri Fayol, por la creación de los cinco pilares relacionados con proyectos y programas de gestión:

1. Planificación
2. Organización
3. Asignación de personal
4. Dirección
5. Control

Ambos se basaron en las teorías de Frederick Taylor sobre la organización científica del trabajo. Posteriormente se desarrollaron múltiples herramientas de gestión de proyectos como la Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT o WBS en sus siglas en inglés) y diversas técnicas para la asignación de recursos.

En Estados Unidos, antes de los 50, se desarrollaron dos modelos matemáticos [2] que tuvieron vasta aceptación, para proyectar tiempos. El "Método de la ruta crítica" (CPM) y la "Técnica de revisión y evaluación de programas" o PERT (por sus siglas en inglés), que fue desarrollado por Booz Allen Hamilton en conjunto con Lockheed Corporation.

Posteriormente han surgido decenas [3] de herramientas de TI para el registro y control de proyectos. Una de las herramientas de TI más vastamente utilizada es Microsoft Project, que permite organizar las tareas y efectuar un seguimiento de ellas, con múltiples posibilidades de reporte. En los últimos años se ha desarrollado la versión web denominada Project Server, que permite administrar una cartera de proyectos con técnicas de trabajo colaborativo, incluyendo generar sitios web para cada uno de ellos, almacenar documentación, consolidar recursos, etc.

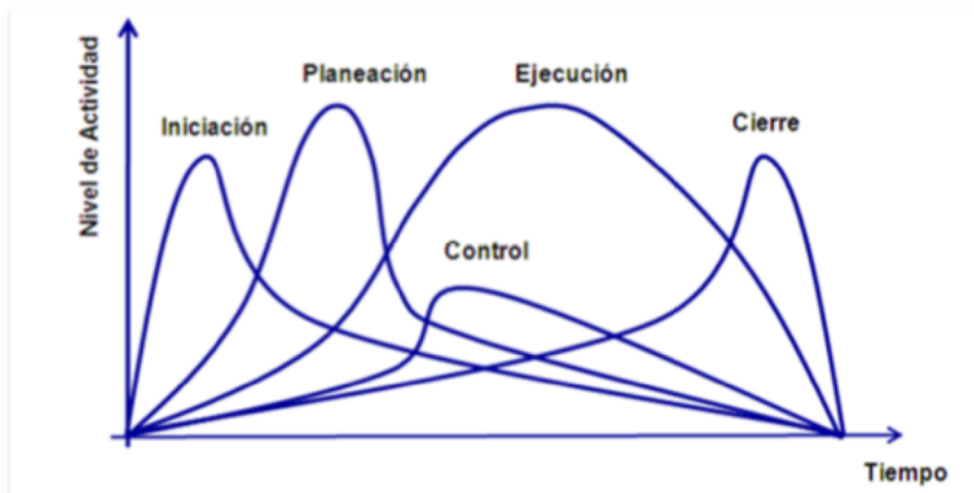
En 1969, se formó el Project Management Institute (PMI, Instituto para la Gestión de Proyectos) en Estados Unidos [4], la organización profesional sin fines de lucro que lidera las tendencias en la gestión de proyectos. El PMI entrega apoyo a más de 2,9 millones de profesionales en el mundo, cuenta con más de 500.000 miembros y con más de 300 sucursales internacionalmente. El PMI publica "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" (Guía del PMBOK), que describe las prácticas más comunes para "la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo". PMI también ofrece diversas certificaciones.

En sus primeras páginas el PMBOK parte con la siguiente definición: *"Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único"*. Como se ve, es una definición extraordinariamente genérica. En nuestra experiencia cualquier trabajo de cierta envergadura que se quiere emprender para obtener un resultado, que signifique gran cantidad de actividades, uso de recursos materiales e interacción entre múltiples personas se verá tremendamente beneficiado si se estructura como un proyecto. Un proyecto puede ser de cualquier naturaleza: desde efectuar una ampliación de un edificio (las obras civiles ha sido lo más tradicional en gestión de proyectos), hacer el traslado de una gran cantidad de funcionarios, implementar un nuevo sistema informático, modificar el sistema de evaluación de desempeño de la institución, etc., etc.

En todos ellos las posibilidades de éxito se incrementan enormemente al usar las herramientas clásicas de gestión de proyectos, que no son otra cosa que un ordenamiento racional que permite llevar una mejor planificación y control del proyecto.

De acuerdo al PMI hay 5 fases principales en los proyectos, las que no son completamente secuenciales, como se indica en el siguiente gráfico:

*Ilustración 1: Fases principales en los proyectos*



Fuente: Ciclo de Gestión de Proyectos (PMI)

Es interesante notar que la curva de iniciación considera un lapso de coexistencia con las curvas de planeación, ejecución y control. Esto es así porque en muchos proyectos al inicio se establecen premisas que se deben revisar en las etapas tempranas del proyecto, hasta confirmar su viabilidad.

Nótese también que la planeación es continua, lo que corresponde al ciclo planear- ejecutar – controlar – planear, donde periódicamente se desarrolla una planeación adicional o estrategias correctivas a lo largo del proyecto.

La curva de control se inicia y termina con la de ejecución del proyecto. El cierre necesariamente debe implicar una post evaluación de impacto de corto y largo plazo, lo cual frecuentemente se “evita por pudor”. El hito de evaluación de impacto es de gran importancia para dar retroalimentación y lecciones aprendidas para proyectos futuros, y se recomienda planear y asignar recursos en forma adecuada para asegurar su realización.

En lo que sigue hablaremos de conceptos de gestión de proyectos en general, sean estos del área privada o del sector público.

Sin embargo, en el caso del sector público, hay algunas particularidades que les dan mayor complejidad. La principal de ellas es la de contar con múltiples stakeholders, lo que hace más compleja la gobernanza del proyecto. A esto se suma que muchos de ellos pueden sustentar cargos de poder, que obedecen a intereses contrapuestos o agendas ocultas.

Otros aspectos que otorgan complejidad a los proyectos en el sector público son el proceso de asignación presupuestaria y los requisitos de transparencia y auditoría, que en muchos casos requieren generar más reportes y presentaciones de los que serían deseables.

Para proyectos que tienen una complejidad especial o componente técnico relevante, en este capítulo se describe la gestión del proyecto asumiendo que se concluyó la etapa de

diseño del mismo. Una precaución relevante en base a nuestra amplia experiencia con proyectos de desarrollo es que la fase de diseño del proyecto es la etapa más crítica para el logro, no solo de resultados esperados, sino para el logro de la efectividad en el desarrollo o *outcome*. El enfoque holístico y “beneficiario céntrico” en esta etapa tienen especial relevancia. En estos casos, en la etapa de inicio de proyecto se revisa y/o actualiza el diseño del proyecto.

## **Fases de los proyectos**

La idea central al decir que debemos estructurar el trabajo que queremos emprender como un proyecto, es seguir con formalidad algunos lineamientos básicos que consisten en cuidar diferentes aristas que se deben tener en cuenta en la ejecución del proyecto.

El PMBOK indica que los proyectos pueden separarse en fases diferenciadas o subcomponentes. Estas fases o subcomponentes generalmente reciben nombres que indican el tipo de trabajo realizado en esa fase. Los ejemplos de nombres de fases incluyen, entre otros:

- Desarrollo conceptual,
- Estudio de viabilidad,
- Requisitos del cliente/beneficiario (interno o externo),
- Desarrollo de soluciones,
- Diseño,
- Prototipo,
- Construcción,
- Prueba,
- Transición,
- Puesta en marcha,
- Revisión de hitos, y
- Lecciones aprendidas.

Sin embargo, dada la naturaleza tan variada de proyectos posibles, es probable que algunas de estas fases nos sean aplicables y sean necesarias otras. Por tanto, solo las mencionamos acá a modo de referencia.

Lo que nos parece destacable de nuestra experiencia, y está reflejado en el gráfico anterior, es que siempre es necesaria una fase importante de planificación. Gran parte de los proyectos fracasan porque se inician sin dedicar el tiempo necesario a analizar y discutir la forma, en detalle, en la que se planea ejecutar el proyecto. El gráfico muestra que recién después de transcurrido alrededor del 40% del periodo completo, la fase de ejecución adquiere preponderancia.

Consejo: tómese su tiempo en planificar. Con una planificación a un buen nivel de detalle, estará mejor preparado para enfrentar contratiempos.

## **Conceptos básicos de Gestión de un Proyecto**

### **Formalización**

Aunque parezca a primera vista una visión burocrática, es importante declarar formalmente el inicio del proyecto. Por algo existen las ceremonias. Normalmente esto se debe efectuar

en una reunión de *kick off*, en la que ya se deben haber establecido previamente algunos elementos claves. Muchas instituciones usan formatos o plantillas estandarizadas, lo que resulta práctico a la hora de consolidar información. Esta reunión de inicio debe quedar documentada en un **Acta de constitución del proyecto** que define los elementos básicos del proyecto, que principalmente son:

- **Antecedentes:** ¿por qué es necesario el proyecto?, ¿qué problema busca resolver? ¿quién o quienes están afectados por esos problemas? ¿Hay normativa que lo afecte especialmente, que se debe considerar en la ejecución del proyecto?
- **Objetivos:** ¿cómo se vinculan los objetivos del proyecto con los objetivos estratégicos de la organización? ¿qué se persigue con el proyecto? ¿cuáles son los resultados esperados (productos, servicios u otros)? ¿quién y cómo se validará si se cumplieron los objetivos?
- **Responsables:** ¿quiénes van a conformar el equipo del proyecto, con qué dedicación, y en qué roles? ¿a quién podrán acudir para obtener apoyo en caso de problemas?
- **Gobernanza:** ¿cómo se relacionan las personas que conforman el equipo del proyecto? ¿quiénes reportan a quiénes?
- **Avance:** ¿qué indicadores de gestión se utilizarán? ¿quién los actualizará periódicamente y quien los revisará? ¿quién puede tomar decisiones correctivas en caso de desvíos? ¿quiénes prepararán, presentarán y revisarán los estados de avance? ¿con qué periodicidad?
- **Recursos requeridos:** bienes y/o servicios que se van a requerir o a adquirir, monto de los recursos, origen de los recursos, calendarización de los recursos, rendición (accountability)
- **Cronograma:** descomposición del proyecto en actividades, con plazos y responsables (carta Gantt), indicando el orden de prelación o dependencia de las actividades. ¿quién llenará lo real versus lo programado? ¿dónde se podrá encontrar o consultar la carta Gantt? ¿quién y cómo se actualizará la Gantt, en caso de que se decida modificar la programación? ¿qué pasa si no se cumplen los plazos?
- **Gestión de los cambios del propio proyecto:** todo proyecto acarrea naturales cambios en la programación inicial. ¿Quién los aprobará y documentará?
- **Riesgos:** análisis de distintos escenarios, su impacto y probabilidad de ocurrencia. Uso de matriz de riesgos. Actualización periódica. Acciones de mitigación.
- **Documentación del proyecto:** ¿cómo se va a manejar? ¿donde? ¿por quién?
- **Gestión del cambio**<sup>1</sup>: ¿cómo enfrentará el proyecto la natural resistencia al cambio en la organización si es que es un proyecto interno? ¿o en los usuarios externos? ¿cuál es su plan comunicacional? ¿cómo estarán involucradas las autoridades? ¿quiénes se responsabilizarán de la ejecución de las actividades de gestión del cambio?

---

<sup>1</sup> La insuficiente gestión del cambio es uno de los motivos más frecuentes de fracaso en la ejecución de los proyectos. Este aspecto se trata extensamente en el capítulo 18, dedicado a este tema.

## Roles en un proyecto

Si bien los nombres pueden variar, lo relevante es que haya personas asignadas a cada rol, que entiendan sus responsabilidades de acuerdo con la descripción que sigue.

Es preciso aclarar que los roles dependen del tamaño y complejidad del proyecto. En proyectos pequeños y simples, obviamente una persona puede asumir varios roles. En proyectos muy grandes y complejos, un mismo rol puede ser necesario que lo cumplan varias personas.

**El Director o Jefe del Proyecto (JP):** es el responsable último por el éxito o fracaso del proyecto. Debe actuar como el director de una orquesta, coordinando el trabajo de todo el equipo, velando por el adecuado cumplimiento del rol que cada miembro debe ejecutar. Además de ocuparse de la calidad de los productos, del uso de los recursos y del cumplimiento de plazos, debe estar atento a variables más sutiles, como el clima organizacional interno del equipo de trabajo, la resolución de conflictos interpersonales, grupos de poder que se oponen al proyecto, situaciones de incumplimientos y cualquier otro tipo de anomalía que impida el normal desarrollo del proyecto, como por ejemplo la aprobación de una adquisición que quedó detenida varias semanas en el escritorio de una secretaria.

**El Sponsor:** es una persona de alto nivel en la organización, con dedicación parcial, al que se le presentan estados de avances periódicamente. Parte de su misión es facilitar coordinaciones con personas que no están asignadas al proyecto, de otras divisiones o dependencias, obtención de apoyo de expertos, etc. "Protege" al proyecto de los ataques de otras partes de la organización. Si usted es un jefe de proyecto que lo está pasando mal, consígase rápido un sponsor.

**El planificador:** es el responsable del control de avance del proyecto, de la actualización de la o las cartas Gantt. Aquí hay que enfatizar el riesgo de caer en actitudes burocráticas. Lo importante es dejar claro que el planificador debe usar esta herramienta, que es vital para el control de la gestión del proyecto, para detectar y corregir desviaciones, y si se producen deben ser cacareadas, presentadas públicamente al JP y al sponsor, y se deben tomar medidas de corrección.

**Encargado de recursos económicos:** está a cargo de la realización de adquisiciones, del buen uso de los recursos económicos y del abastecimiento oportuno de los recursos que el proyecto requiera.

Adicionalmente puede haber distintos tipos de especialistas o participantes en la ejecución del proyecto que dependerán del tipo de proyecto en ejecución.

Un aspecto de la mayor importancia es considerar en el equipo de proyecto a representantes de los usuarios de los bienes o servicios que el proyecto va a generar.

La probabilidad de fracaso... la duración de una negociación... y de un proyecto ... son directamente proporcionales al cuadrado del número de instituciones participantes en ella.

## Metodologías de gestión de proyectos

Inicialmente el PMI desarrolló una metodología que era muy adecuada a los que se aplicó tempranamente sistemas de gestión de proyectos. Como se dijo, estos eran principalmente proyectos de envergadura de obras civiles. Si usted está en una empresa que ha efectuado 10 desarrollos inmobiliarios, cuando haga el número 11 sabrá bastante bien cuanto demora en construir fundaciones, levantar muros, hacer instalaciones eléctricas, poner techumbres, pintar, etc. Y también podrá predecir sus costos con bastante precisión.

“Etapas” de un proyecto..... solo por diversión

Optimismo general  
Fase de desorientación  
Período de relajamiento incontrolado  
Desconcierto general  
Búsqueda implacable de culpables  
Sálvese quien pueda  
Castigo ejemplar a los inocentes  
Terminación inexplicable del proyecto  
Condecoración y premio a todos los NO participantes

Pero en algunos casos, especialmente en el mundo del desarrollo de software, se generan crecientemente proyectos en los cuales nunca se ha hecho algo parecido anteriormente. Intentar predecir con alguna precisión los plazos y costos es simplemente un albur. Hemos visto enormes esfuerzos de levantamiento y especificación de requerimientos, que han costado millones de dólares, que simplemente no han servido para nada.

Ante situaciones de pocas experiencias previas, en las que además el usuario no sabe exactamente qué es lo que quiere ni cómo lo quiere, los métodos tradicionales han mostrado grandes fracasos. En las últimas décadas se han desarrollado un sinnúmero de metodologías para enfrentar estas situaciones, las que en forma genérica reciben el nombre de metodologías ágiles, por ser en lo esencial flexibles y adaptables.

Una de las principales características de las metodologías ágiles, como lo es por ejemplo Scrum, es que utilizan el proceso de dividir los proyectos en unidades pequeñas o módulos. Se trabajan en Sprints, que usualmente no toman más de un mes, en las que se llega a un producto autosustentable, que puede operar a nivel de prototipo. Esto permite ser probado por los usuarios y ajustado en forma rápida en ciclos continuos.

Una segunda característica de las metodologías ágiles es una fuerte interacción con los usuarios, los que deben participar activamente en múltiples ciclos de especificación y prueba, altamente interactivos.

### Cuatro frases clave...

*“No hay proyecto en la historia de la humanidad que se haya terminado a tiempo, dentro del presupuesto, y con las mismas personas que lo comenzaron.”*

*“La gerencia de proyectos no es para los débiles del corazón.”*

*“Todo proyecto cambia cosas. Los cambios, por definición, acarrearán fricciones y conflictos. El jefe de proyecto que se queja de que su proyecto tiene conflictos es tan absurdo como el siquiatra que se queja que le tocan puros pacientes con problemas.”*

*“El principal problema institucional de la gestión de proyectos, en prácticamente todas partes, es el “síndrome de la carrera de postas”... unos lo crean, otros lo diseñan, otros lo financian, otros lo ejecutan, todos consideran que el responsable de la fase anterior cometió errores, y... nadie es responsable de que el dinero sea en definitiva bien gastado para conseguir resultados. Es como un caballo diseñado por un comité... que resulta ser como un camello.”*

Tal vez una demostración más seria y menos en broma de las dificultades asociadas a la gestión de proyectos son las estadísticas del Banco Mundial [5], que hace poco estudió el resultado de una cartera de 400 proyectos financiados por esta institución: su tasa de fracaso es de 25% si se miden por output directo, es decir por los productos originalmente planeados, pero sube a un asustante 50% si se mide el outcome, es decir el impacto de largo plazo en el valor público que se supondría que el proyecto generaría. Nótese que estamos hablando de una institución especializada en la gestión de proyectos, imagínelo ahora en ministerios y servicios a lo largo de la región. No es exagerado decir que una clave del desarrollo regional es mejorar la cantidad y calidad de gerentes de proyectos disponibles en todas las instituciones públicas, todas las cuales debieran contar con una PMO de tamaño congruente con su cartera de proyectos institucionales.

### **Las Oficinas (o Unidades) de Gestión de Proyectos (PMO)<sup>2</sup>**

Si se revisa el capítulo 6 Mapa Rutero de la Gestión Institucional podrá verse que la Oficina de Gestión de Proyectos forma parte de la estructura estable de la organización, lo cual puede sonar a una contradicción, puesto que los proyectos en si mismos son efímeros. Precisamente por eso, consideramos vital contar permanentemente y de manera estable con al menos dos o tres gerentes de proyecto de alto nivel, que la organización pueda asignar a la primera necesidad que surja de estos. Es algo así como la “UTI de las proyectos”. Luego se irán readecuando en cantidad a medida que la cartera de proyectos crezca. Pero deben ser muy buen nivel. No importa lo que ganen, dentro de las naturales restricciones del sector público.

En ellos se juega el desarrollo institucional futuro. Y deben tener “derecho a picaporte”, es decir, a golpear las puertas del Ministro o Jefe de Servicio cuando lo necesiten. Por supuesto, deben ser seleccionados por los más rigurosos estándares y procedimientos, entre los cuales la experiencia previa es vital.

Las PMO surgen como una evolución inteligente en el avance de las políticas de gestión de proyectos en las organizaciones más maduras. Estas se sitúan por lo general en un alto nivel al interior de las organizaciones.

Debido a que son fruto de un proceso de evolución de la organización, nos hemos encontrado con una amplia gama de situaciones: desde organizaciones en las que simplemente no existen, otras en las que hay un pequeño grupo de personas de staff de alguna autoridad que apoyan el control del avance de los proyectos más estratégicos, hasta organizaciones donde la PMO está sólidamente establecida. En estos últimos casos se pueden encontrar distintos tipos de PMO: de apoyo, de control o de dirección.

Otra variable interesante es la posibilidad de externalización (outsourcing) de esta función: en ocasiones se contrata (idealmente mediante una licitación, por un par de años) una PMO

---

<sup>2</sup> Por sus siglas en inglés: Project Management Office

conformada por gente externa, provista por una empresa especializada en gestión de proyectos. Como en todas las cosas, esto trae ventajas y desventajas.

Una PMO externa está normalmente conformada por especialistas con experiencia en gestión de proyectos y de portafolios de proyectos (a menudo con certificaciones del PMI) que aportan metodología, conocimientos, formalidad, rigurosidad y neutralidad a la gestión de proyectos. Son especialmente útiles a la hora de presentar a las autoridades informes de avance confiables de los atrasos y desviaciones de los proyectos. Sus principales desventajas son su (a menudo) alto costo, su desconocimiento del negocio y la pérdida del conocimiento adquirido al expirar su contrato.

Para paliar los aspectos negativos del outsourcing, se pueden constituir PMO mixtas, con personal propio que trabaja en conjunto con personal externo. Se obtiene así un mix que permite que el personal interno incorpore gradualmente la metodología. También se busca, en estos casos, establecer contratos de mayor plazo (por ejemplo, a 4 años), para minimizar rotación de personal.

En muchas organizaciones las PMO están restringidas a la gestión de proyectos de desarrollo de sistemas (TIC). Esto no necesariamente debe ser así.

Las funciones principales de las PMO son:

- Velar por el cumplimiento de la metodología: generación de documentos tales como el acta de constitución del proyecto, actualizaciones periódicas de la Gantt, uso de recursos, etc.
- Si es necesario, efectuar acciones de capacitación en gestión de proyectos, para los Jefes de Proyecto.
- Recolectar información del avance de los proyectos, regularmente, tanto en tiempo, uso de recursos, logros, calidad de productos, etc.
- Reasignar personal de un proyecto a otro.
- Mantener un registro de la documentación de los proyectos, en un repositorio (deseablemente público), incluyendo el impacto de los ya terminados y el de los fracasados.
- Controlar el avance de los proyectos y asegurar que se tomen medidas cuando hay desviaciones.
- Informar periódicamente a las autoridades del avance y desviaciones de los proyectos.
- Apoyar a los jefes de proyecto en temas metodológicos, así como también en temas administrativos: plantillas de formularios, llenado de estos, etc.
- Aunque duela, recomendar el despido de algún jefe de proyecto y/o cambios en los equipos de proyecto.

Una de las funciones principales de la PMO es contribuir con las autoridades a priorizar financiera y cronológicamente cuáles ideas de proyectos poner o no en marcha. Patricio del Sol [6] sugiere 7 precauciones, para decidir respecto a proyectos en una cartera, a fin de minimizar los sesgos de “entusiasmo institucional”, que impiden ver los riesgos asociados a cada proyecto:

1. Definir tanto la alternativa “sin” como la “con” proyecto, vale decir analizar a fondo las ventajas y desventajas de materializar cada proyecto en particular (inversión, resultados esperados, otras opciones)
2. No omitir alternativas relevantes, en términos tecnológicos, cambios culturales en curso y la opción de postergar la puesta en marcha del proyecto.
3. Asegúrese de que las alternativas sean factibles y óptimas, desde el punto de vista técnico, de gestión, legal y ético.
4. No combine decisiones separables, por ejemplo decisiones de inversión con decisiones de financiamiento. No por disponer de recursos, invierta en el primer proyecto que se le presente.
5. No separe proyectos complementarios, dentro de la estrategia de la organización, a fin de que las iniciativas no queden truncas.
6. No separe proyectos competitivos, dentro de la estrategia de la organización, a fin de evitar “canibalizar” sus actuales servicios
7. Las alternativas a evaluar deben estar directamente relacionadas con la estrategia institucional, para no desperdigar los esfuerzos.

### **Particularidades de los proyectos en el mundo público**

Es imposible dejar de mencionar algunos elementos de la gestión de proyectos que resultan particularmente complejos dentro del sector público, y que son con los que tendrá que lidiar cualquier Director o Directora en una institución:

**Marco normativo:** en el sector público existe un conjunto de normas y procesos regulados asociados a la contratación, financiamiento y presupuesto que deben ser incluidas, en particular lo referido a los mecanismos de externalización, ya que en la mayoría de los países hay procedimientos definidos y normados por ley, para la contratación pública.

**Múltiples stakeholder:** existen muchos stakeholder y con intereses muy variados, si bien en proyectos de complejidad, tanto privados como públicos hay multiplicidad de actores, en el caso del sector público, aparecen otros intereses: legisladores, partidos de oposición y finalmente variados grupos de interés que pueden hacer muy complejo el avance de un determinado proyecto.

**Objetivos y resultados:** A diferencia del sector privado que en general ambos están alineados al propósito y razón de ser de la empresa; en el mundo público tanto objetivos como resultados, pueden no estar del todo alineados, ya que hay un amplio espectro de expectativas, y en ciertas ocasiones podría darse una pugna entre ambos.

**Influencia política:** los proyectos están asociados en muchos casos a visiones y procesos políticos, así como la presencia en los medios de comunicación, los que en ocasiones pueden influenciar fuertemente las decisiones de los proyectos, un ejemplo muy frecuente, es presionar más allá de lo razonable por los tiempos, para que la autoridad política de turno pueda cortar una cinta.

**Gestión de Recursos Financieros:** en el mundo público, los recursos financieros son asignados, habitualmente después de una larga discusión en el congreso, a partidas específicas, con monto definidos y sustentados en una ley que los identifica, cualquier cambio es materia de múltiples aprobaciones por parte del ente rector. Lo cual dista bastante de la gestión de recursos financieros en el sector privado, partiendo por que el presupuesto no es ley de la república.

**Externalización:** los procesos de externalización y contratación se encuentran regulados habitualmente por leyes de compras y contrataciones públicas, las que obligan a seguir determinados procedimientos, tipología del proceso, montos, plazos y tipo de oferente por mencionar algunas. Incluso regulan materias como contar con oferentes internacionales, o bien se ven obligados a adjudicar a la oferta más económica, no necesariamente la que tiene la mejor relación calidad-precio. Luego de adjudicado establecer un contrato en el cual se regulan muchos aspectos, pasando por montos de multas, boletas de garantías en base a la ley y no en función de una decisión del mandante.

Alejandro Barros

### **Errores frecuentes en la gestión institucional de proyectos**

1. Por lejos el más frecuente y catastrófico, es asignar la dirección de este a una persona sin las competencias de liderazgo necesarias, y peor aún, sin el tiempo necesario para dirigir el proyecto.
2. Pretender que los recursos humanos y financieros necesarios para el proyecto se obtendrán por “designio divino”. Dios proveerá de los espacios presupuestales y los tiempos libres de las personas, los que nunca aparecen y el proyecto se va arrastrando eternamente.
3. Anunciar estos proyectos como si ya estuvieran terminados y exitosos, cuando ni siquiera han comenzado.
4. Si son proyectos que involucran cambios organizacionales, anunciarlos sin hacer las adecuadas gestiones del cambio, como se explica en el capítulo 18.
5. No realizar una adecuada gestión de riesgos e incluir las acciones de mitigación en la actualización de la planificación, durante todo el ciclo del proyecto.
6. No difundir con claridad los avances y objetivos del proyecto a todos los que deban conocerlos, especialmente a autoridades superiores como Ministros o Subsecretarios.

### **Preguntas para reflexionar**

1. ¿Hay algún lugar/documento centralizado en el que se pueda revisar la cartera de proyectos que están actualmente en desarrollo en mi organización?
2. ¿Cuál es el presupuesto de los proyectos en ejecución?
3. ¿Están alineados a la estrategia institucional?
4. ¿Cómo se controla el avance de los proyectos actualmente en ejecución en mi organización?
5. ¿Están claramente definidos quiénes ocupan qué roles en los proyectos en ejecución?
6. ¿Sería útil establecer una PMO en mi organización? ¿De quién debería depender?
7. ¿Se están documentando los proyectos en desarrollo, y el impacto de los ya terminados?
8. ¿Se consideran las lecciones aprendidas de proyectos pasados en el diseño de los nuevos?