

TEMA 1:

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN: La Dirección de un proyecto

1. *Introducción*
2. *Funciones básicas de la dirección de proyectos*
3. *Herramientas para la dirección de proyectos*
4. *Reglas para la dirección de proyectos*

1. *INTRODUCCIÓN*

Dirigir un proyecto es algo que hacemos con frecuencia, como otras tareas, sólo que no siempre lo hacemos de modo que quede constancia de lo realizado. Llamar la atención sobre esto tiene un propósito definido: movilizar la experiencia ya adquirida para utilizarla al abordar nuevas tareas.¹

Cuando hacemos un cambio de casa, o cuando nos proponemos organizar las fiestas de nuestro barrio, o lograr que la comunidad cuente con un ambulatorio, estamos promoviendo y, tal vez, dirigiendo un proyecto.

La dirección de un proyecto no supone, en modo alguno, estar al frente de ninguna organización. Esto hace que no sea lo mismo dirigir un proyecto que dirigir una organización. La dirección del proyecto es algo limitado al desarrollo del proyecto, y se abandona una vez que el proyecto ha concluido.

En este sentido, es necesario tener en cuenta que un proyecto puede no formar parte de ninguna organización pero que sí puede contar con la colaboración de muchas organizaciones.

La dirección de proyectos es algo distinto, pero muy relacionado, de lo que se ha venido en llamar la dirección por proyectos. La dirección *de* proyectos es una actividad concreta, diferente a dirigir una organización. La dirección *por* proyectos es una forma de dirigir una organización.

Pongamos un ejemplo. Los centros educativos actuales pueden tener su propio director o su propia directora, pero como son organizaciones que se gestionan a través de distintos proyectos, puede existir una persona que lleve la dirección de un proyecto de animación a la lectura.

El director o la directora del proyecto planifica, organiza y coordina el trabajo, y dirige, supervisa y controla el proyecto. Su rol es dirigir y controlar, no intervenir en la realización del trabajo y convertirlo en un equipo y, a menudo, debe abordar la tarea, a veces ardua, de **negociar** con la gerencia superior e intermedia para conseguir personal adecuado.

El director o la directora asume con frecuencia una función de **liderazgo** que conviene resaltar, dado que de ello depende buena parte del éxito del proyecto.

El líder o la líder del equipo frecuentemente es el individuo responsable del funcionamiento del proceso seleccionado. Conoce todo el proceso y tiene una idea clara de los individuos que debe seleccionar como miembros del equipo. Es quien **coordina** todas las actividades y dirige el **trabajo del equipo** a lo largo del proceso. El líder o la líder del equipo sirve de enlace entre los miembros y el promotor y trabaja estrechamente con el facilitador. El líder o la líder desempeña la mayoría de las tareas administrativas del equipo, y es el responsable de lograr la validación del promotor en las etapas de mejora del proceso que la requieran.

2. FUNCIONES BÁSICAS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Un director o una directora de proyecto tiene sus propias tareas que asumir y se ve obligado u obligada a tener una visión propia del proyecto que se desarrolla. La persona que dirige un proyecto es responsable además de:

- ✘ Elaborar informes sobre el desarrollo del proyecto.
- ✘ Anticipar problemas y prepara estrategias para resolverlos.
- ✘ Negociar para obtener los recursos.
- ✘ Informar sobre la situación económica del proyecto.
- ✘ Servir de enlace entre todos los niveles y equipos del proyecto.
- ✘ Liderar el desarrollo del proyecto.

Además tareas básicas del director de un proyecto serán:

TAREAS	DESCRIPCIÓN
Planificar	Identificar los elementos básicos del proyecto
Administrar	Fijar criterios y equipos de administración
Dirigir	Conducir el proyecto hacia su fin
Fijar normas de procedimientos	Establecer formas de actuar aceptables
Liderar	Aportar visión al proceso y anticipar soluciones
Coordinar	Establecer relaciones entre los equipos y las tareas
Supervisar	Control de las operaciones

El éxito de estas tareas depende en gran medida de dos factores: los apoyos técnicos con los que pueda contar el director o la directora y con su capacidad para generar los compromisos básicos necesarios.

3. HERRAMIENTAS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Los directores o directoras de proyectos han de alcanzar, entre otras cualidades, una clara visión del proyecto y de las circunstancias y condiciones en las que se desarrolla. Es por eso que las herramientas que hemos seleccionado van a apoyar la construcción de una visión de ese tipo.

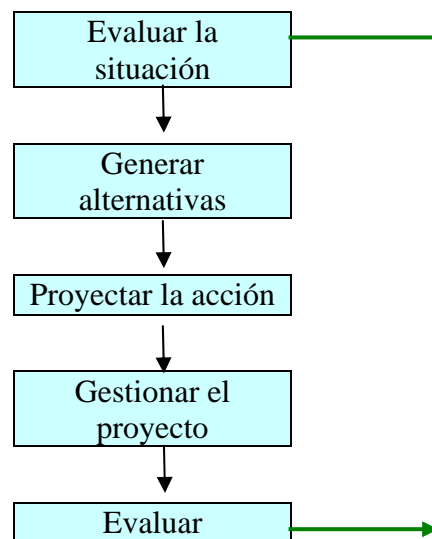
Los directores de proyectos eficaces necesitan tener la habilidad de poder contemplar el proyecto que tienen entre manos con una perspectiva holística. Al contemplar los distintos sucesos interrelacionados del proyecto (así como las actividades) como parte de un sistema global, el director y el equipo del proyecto tienen más probabilidades de abordarlo de forma coordinada, apoyándose mutuamente en los puntos críticos, reconociendo los cuellos de botella y los puntos muertos, y centrándose en el equipo para asegurar la culminación eficaz del proyecto.

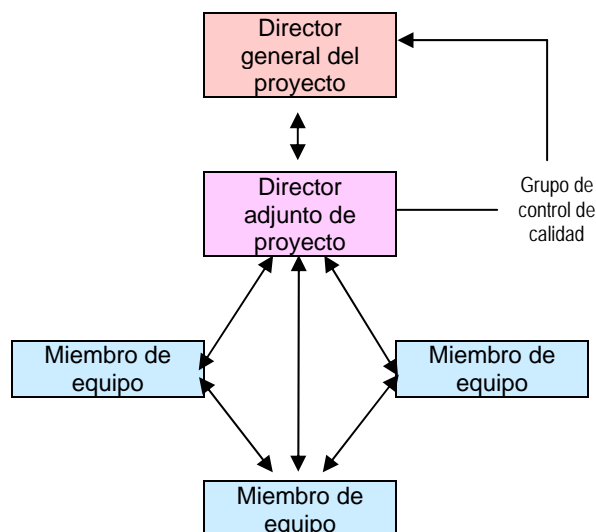
La visión que el director o la directora de un proyecto debe tener es diferente que la que tiene que tener el resto de las personas que participan en el proyecto. Es por eso que conviene que la persona que dirige tenga su propio esquema de la realidad.

Los esquemas proporcionan al director o directora del proyecto una visión esquemática que resulta enormemente útil para poder ensamblar las distintas fases, operaciones y recursos del proyecto.

Un esquema es una visión simplificada de lo que está ocurriendo. La ventaja de esta visión es que centra la atención y la focaliza en los elementos críticos del proceso. Los esquemas pueden adoptar la forma de diagrama de operaciones, flujograma de procesos o de organigrama.

Flujograma de procesos



Organigrama

Como se acaba de indicar, el organigrama es un esquema en el que de forma sintética se nos presenta información acerca de cómo están establecidas las posiciones dentro de la organización. Para entender mejor este concepto veamos a continuación algunas consideraciones.

Para comenzar definiremos lo que se entiende por organización: “la combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un objetivo, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen”.

El concepto de organización supone la presencia de dos requisitos imprescindibles: la división del trabajo en distintas áreas y la coordinación de estas áreas que se encaminan conjuntamente hacia la consecución de unos objetivos.

ELEMENTOS NECESARIOS DE UNA ORGANIZACIÓN

La razón de ser y la existencia de una organización depende estrechamente de la presencia de los cuatro elementos que a continuación se indican y de su combinación de la manera más adecuada en relación a las condiciones ambientales externas en que esa organización se encuentre viviendo y actuando.

Podemos identificar los siguientes elementos como necesarios para una organización:

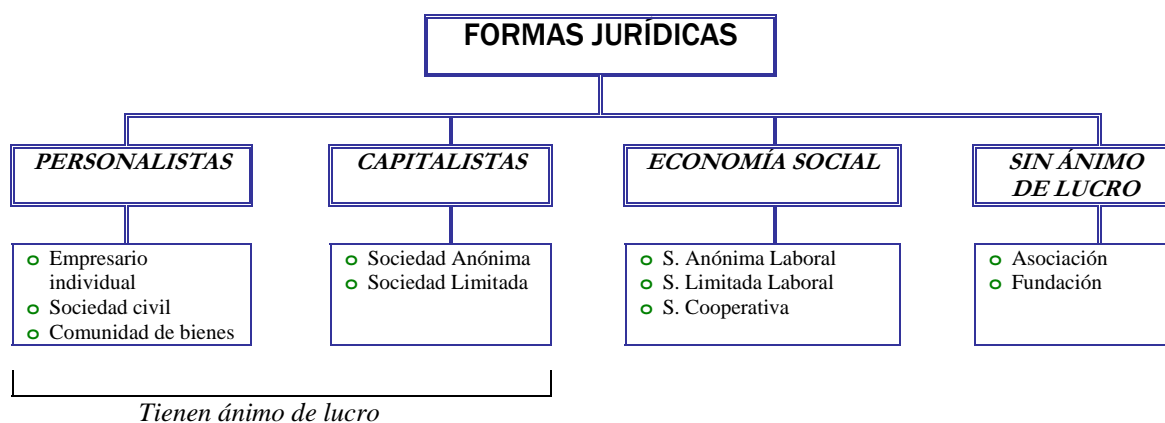
- ☀ La presencia de un objetivo común
- ☀ Un conjunto de personas y medios (técnicos, financieros, etc.)
- ☀ Un esfuerzo combinado
- ☀ Un sistema de dependencias y de relaciones

LA FORMA JURÍDICA

El ordenamiento jurídico pone a nuestra disposición diferentes formas jurídicas con las que actuar en el mercado. La forma jurídica más adecuada dependerá del tipo

de actividad, del colectivo con el que trabajemos, de la disponibilidad de fondos, del número de promotores del proyecto, de la responsabilidad que éstos quieran asumir y de los niveles de participación que queramos otorgar. Por ello para acertar en la elección tenemos que analizar todos los factores que influyen y elegir en función de la situación concreta aquella que mejor se adapte a nuestros planteamientos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, queda claro que nuestra labor como gestores no debe incluir el tener que conocer todos los entresijos de las distintas formas jurídicas a las que podemos acceder, sino el tener un conocimiento amplio de las mismas y disponer de unos criterios de elección claros con los que acudir a algún profesional de la materia para consultarle. Hay que tener en cuenta además que la normativa cambia constantemente y que estar al día de las últimas modificaciones puede requerir una dedicación y una experiencia que el gestor no tiene por que tener.



INSTRUMENTOS PARA DESCRIBIR LAS ORGANIZACIONES

El objetivo de este apartado es presentar un conjunto de instrumentos con los cuales se describen las organizaciones, y que pueden además emplearse para informar acerca de su estructura y funcionamiento.

El Organigrama

Los organigramas son una representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa. En ellos se detallan las unidades organizativas existentes y sus conexiones. Muestran la dependencia jerárquica entre las mismas y permiten identificar fácilmente los niveles de diferenciación vertical y horizontal, es decir, cuanto niveles existen y cuantas unidades organizativas diferentes están presentes en cada nivel.

Por lo tanto, los organigramas proporcionan una satisfactoria visión de conjunto de las unidades organizativas, los departamentos, los órganos y los niveles en los que la organización ha articulado sus recursos humanos y materiales.

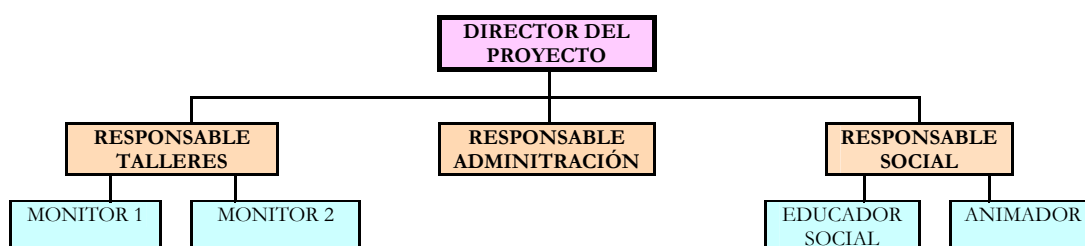
Figuras de los organigramas

El objetivo principal del organigrama es mostrar las relaciones entre las unidades, puestos y personas y la forma en que están repartidas las funciones. Las relaciones se indican en el gráfico por medio de líneas que unen las distintas casillas.

a) Organigramas verticales

La forma más difundida y más común de organigrama es la vertical. En ella, el puesto de dirección más elevado del grupo cuya estructura se quiere reproducir gráficamente, se sitúa en la parte superior de la hoja; las otras unidades y puestos siguen de arriba hacia abajo, en orden decreciente de autoridad.

Ejemplo:



b) Organigramas horizontales

Los organigramas horizontales tienen un desarrollo de izquierda (donde está colocado el puesto directivo más elevado) a la derecha, y no de arriba abajo.

Manuales

a) Manual de organización

El organigrama es el esquema, es el dibujo que permite observar de forma visual la distribución de personal por áreas y por niveles. El complemento de esto está dado por “el manual de organización”

En el se expone detalladamente la estructura de la organización, describe los diferentes puestos, indicando lo que debe hacer cada uno y cuáles son sus deberes, responsabilidades y atribuciones, y cuales son las relaciones existentes entre ellos.

b) Manual de procedimientos

En lo esencial en un manual de normas y procedimientos se indica cómo desempeñar el trabajo, y cuáles son los procedimientos a seguir, mediante la descripción en su secuencia lógica de las distintas operaciones o pasos que componen un proceso.

4. REGLAS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Para finalizar este apartado dedicado a la dirección de proyectos, vamos a presentar una serie de reglas útiles para la puesta en práctica de esta tarea.

- **Regla 1: Haga preguntas pertinentes**

El director o la directora del proyecto tiene necesidad de ver y comprender qué está pasando en el proyecto, y de valorar en qué medida eso se ajusta a lo previsto. Por eso, es muy importante saber preguntar:

- Quien está haciendo esto
- Cómo lo está haciendo
- Qué aporta esto al proyecto
- Qué obtendremos de esta tarea
- Qué resultados tendrá

Estas y otras preguntas son muy importantes para mantener una atención continuada en el proyecto.

- **Regla 2: Nunca dé nada por descontado: aclárelo**

Los propósitos, las ideas, los motivos por los que se hace una cosa de un modo determinado son muy diversos y pueden conducir a resultados muy diferentes, es por esto que conviene dejar claro qué estamos haciendo y de qué modo.

Conviene recordar que, con frecuencia, los malosentendidos son una consecuencia de los sobreentendidos.

- **Regla 3: Siga informándose acerca del proyecto**

La puesta en marcha del proyecto no es el final de nada, sino el comienzo de la fase más importante: el desarrollo de operaciones y tareas. Conviene, por tanto, mantener una atención continuada en el proyecto y en sus resultados parciales.

- **Regla 4: Identifique los efectos internos y externos del proyecto**

Los efectos del proyecto son esenciales para poder alcanzar el éxito. Los efectos internos se refieren al grupo y su organización; mientras que los externos se refiere a los resultados que se están produciendo.

¹ (2001): *Curso: Diseño, desarrollo y evaluación de proyectos sociales*. Radio ECCA. Las Palmas de G.C.