



Medellín, 18 de Enero de 2013

No.113

Ciclo de vida de los proyectos (parte 1 de 2):

Conceptos útiles sobre los proyectos, que permitan tener un lenguaje común y lograr el éxito

Autor: Ingeniero Asdrubal Carmona Correa

Director de Proyectos - INDISA S.A - Project Manager Professional (PMP®)

Profesor de Formulación y Gestión de Proyectos en UPB, Eafit, y Diplomata Consultores.

Para personas que participan en proyectos, encontrar un proyecto 100% exitoso pareciera ser algo excepcional más que una constante, pero esto no debería ser así. Habría que aspirar al éxito total en los proyectos ¿Qué pasaría, por ejemplo, si en otros campos, como el de la medicina, se presentará un fenómeno similar?. Por otra parte, el hacer proyectos es la forma que han escogido las organizaciones para pasar de un **estado A** hacia un **estado B** y por lo tanto los proyectos se han convertido en una realidad constante con la cual se convive en la operación cotidiana de las empresas. Esto significa que muchos empleados, adicionalmente a sus labores diarias, deben atender temas relacionados con los proyectos.

Cuando se habla de proyectos, es decir, pasar de un **estado A** hacia un **estado B**, puede referirse a hacer algo nuevo y que no existe dentro de la empresa (como puede ser la implementación de un nuevo software para la administración de la compañía), o hacer una mejora sobre algo existente, por ejemplo una actualización tecnológica en una línea de producción.

Los proyectos están entonces en todas las empresas e instituciones y hablar de ellos se ha vuelto común y corriente, de tal manera que son analizados, conceptualizados y normalizados. El caso es que el desarrollo de los proyectos es en sí mismo una nueva ciencia, un arte que debemos empezar a dominar para que el éxito sea la constante. Un primer paso para dominarlos y lograr el éxito es conocer cómo se compone un proyecto a lo largo de su línea temporal, es decir, de su ciclo de vida.

Muchas personas participan en proyectos, algunos hacen componentes del proyecto, otros los dirigen, otros son los dueños; pero conviene conocer las etapas por las que pasa un proyecto para entender dónde estamos ubicados en un determinado momento, y a partir de ahí tener una base teórica para justificar nuestras decisiones y facilitar la comunicación entre los involucrados. Otro objetivo de presentar las definiciones alrededor de las etapas de un proyecto es acercarse a un lenguaje común y facilitar la difusión de las lecciones aprendidas entre las personas que participan en proyectos con el fin de que todos mejoremos en este tema tan relevante para el mejoramiento de nuestras empresas e instituciones.

El ciclo de vida de un proyecto presentado en este artículo (ver figura 1), corresponde al ciclo que abarca desde definir un problema a resolver, hasta llevar el proyecto a un punto donde se convierte en una operación. Para facilitar la conceptualización de cada fase utilizaremos a lo largo del artículo un ejemplo sencillo: Mejora Sistema Comunicaciones.

Nota: durante el artículo, se utilizará indistintamente la palabra fase o etapa para cada numeral presentado en la figura del ciclo de vida del proyecto.

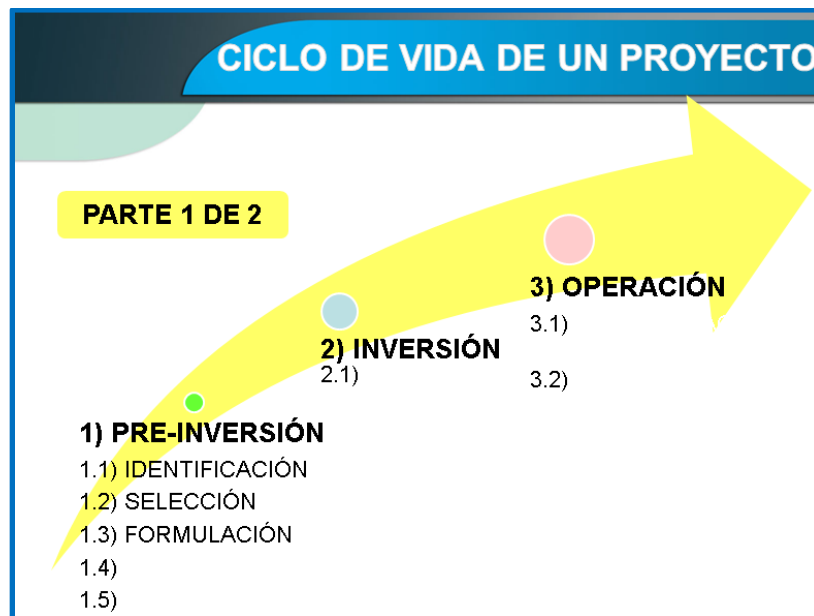


Figura 1: Ciclo de vida de un proyecto Parte 1 de 2 - (Miranda, J.; Gestión de Proyectos.)

1) Pre inversión: corresponde a la primera fase del ciclo de vida, y es aquí donde se realizan los diferentes análisis y estudios que permitan concluir si es conveniente dedicar una cantidad de recursos económicos, físicos, tiempo, entre otros para pasar de un estado A a un estado B.

En nuestro ejemplo, la fase de preinversión nos permitirá entender que pasaría si nuestro Sistema de Comunicaciones Mejorado existiera, para lo cual se harán estudios que normalmente deben costar mucho menos que la materialización de dicho sistema.

Analicemos entonces como llevar la idea o necesidad de nuestro Sistema de Comunicaciones a través de una forma estructurada hasta su posible materialización.

1.1) Identificación: Ante una idea, observación, síntoma o necesidad, **previamente a asegurar cual es la solución**, tendremos que preguntarnos ¿Cuál es el verdadero problema que tenemos?, porque nuestro problema de comunicaciones debe solucionar algo en particular más allá de las comunicaciones en sí mismas, por ejemplo, si el análisis se hace desde un punto de vista de mercadeo, las preguntas a realizar pueden ser:

- ¿Estamos perdiendo clientes por falta o falla de las comunicaciones?
- ¿Quién está fallando, el sistema, la tecnología, el personal o el procedimiento?
- Puede ser que no estemos perdiendo clientes, pero podríamos tener más. ¿Necesitamos más personal o más líneas de comunicaciones?
- Puede que tengamos suficiente personal, pero que la tecnología ya no sea compatible con las necesidades de nuestros clientes. ¿Debemos ajustarnos a su tecnología?

En conclusión, la idea de la fase **Identificar** es tener certeza de cuál es el verdadero problema que queremos resolver antes de decir cuál es la solución. Lo que puede ocurrir en algunas ocasiones es que alguien presenta una idea, pero lo que tiene es una solución que luego justifica con algún síntoma que padece la empresa, y este tipo de soluciones pueden quedarse cortas o responder a una necesidad que no es la más relevante.

La fase **Identificar** parece muy sencilla, pero realmente puede ser compleja porque significa encontrar cual es el verdadero problema que debemos solucionar o la raíz de varios problemas; por tanto en esta fase se sugiere que participen personas con experiencia, visión a largo plazo y sobretodo con capacidad de escucha para tener en cuenta la mayor parte de los síntomas manifestados por diferentes personas afectadas por la situación.

1.2) Selección: luego de haber identificado realmente la necesidad/problema en la etapa anterior, la solución puede tener varias opciones. Para nuestro ejemplo vamos a suponer que la verdadera necesidad/problema es la siguiente: *La empresa ha crecido en número de clientes y usuarios internos, y el sistema actual de telefonía no es suficiente; adicionalmente se han presentado quejas y reclamos de usuarios y clientes sobre el tema;* en nuestro ejemplo se concluye que se requiere ampliar el sistema de telefonía, esto puede llevar a cabo mediante varias opciones:

- Ampliar el sistema actual conservando la tecnología.
- Montar un sistema con nueva tecnología y eliminar totalmente el sistema actual.
- Dejar el sistema actual y montar un sistema nuevo para la capacidad faltante pero con tecnología diferente.

Escoger una opción entre varias y apostar a que la opción elegida será la que resolverá el verdadero problema, es una situación comprometedor, porque la alternativa seleccionada será la que consumirá recursos y tiempo de ahora en adelante, por ello la fase **Seleccionar** es muy importante y requiere de personas con juicio y poder para tomar una decisión.

1.3) Formulación: Al seleccionar una alternativa, estamos llevando algo que surgió como una “idea/necesidad” hacia un estado en el cual podemos empezar a configurar un “proyecto”. Por ello, sobre esta alternativa, deben hacerse varios análisis que permitirán concluir más adelante sobre la conveniencia de continuar trabajando en el proyecto.

En síntesis, Formular un Proyecto es: “Verificar los efectos económicos, técnicos, financieros, institucionales, jurídicos, ambientales, políticos, y organizativos, de asignar recursos hacia el logro de unos objetivos”. (Miranda, J.; Gestión de Proyectos.)

Dicho de otra manera, **Formular** un proyecto es analizar y ejecutar el proyecto en el papel, con la lógica de: *Sí en el papel funciona, seguramente va a funcionar cuando este se haga realidad.*

En la formulación de proyectos, se sugiere que participen personas con capacidad técnica que permitan identificar rápidamente las posibles variables internas y externas que deben resolverse para poder materializar el proyecto. Dado el grado de especialización que se está generando en el medio, donde podemos tener un profesional/proveedor por cada componente del proyecto, es importante que se tenga, adicionalmente a la capacidad técnica, una capacidad integradora, porque al definir y resolver una variable se pueden estar afectando otras; en nuestro ejemplo la situación que podría presentarse para encontrar una solución que satisfaga diferentes variables al mismo tiempo sería: Definir una tecnología para la cantidad total de líneas telefónicas, acorde con los proveedores disponibles, en un rango de precios y tiempos de instalación admisibles para nuestra empresa y que cumpla estándares técnicos exigidos por el gobierno; todo lo anterior debe satisfacer la situación actual y futura de los próximos 4 años.

Como se puede observar, en este punto el análisis del proyecto empieza a hacerse complejo, pero precisamente la idea es obtener una configuración de un proyecto que satisfaga las diferentes variables al mismo tiempo, pero en papel, dado que corregir un error en papel será mucho más económico que resolverlo durante la materialización. Precisamente uno de los grandes problemas que alejan a los proyectos del éxito es una mala formulación, dado que durante ésta etapa se quedan cortos en resolver todo lo necesario que requiere el proyecto para funcionar correctamente; luego, durante la materialización, es donde se identifican los componentes faltantes lo cual genera problemas de presupuesto y cronograma.

Siguiendo con el ejemplo, supongamos que nuestro proyecto de telefonía ha sido formulado y se ha presentado un presupuesto y un cronograma de ejecución que el Gerente General aprueba. Luego en el montaje del nuevo sistema se encuentra que se pasó por alto que el nuevo sistema telefónico requiere de un sistema eléctrico regulado para que este funcione correctamente, pero la empresa no cuenta con dicho sistema ¿Debe a empresa debe terminar el proyecto, sabiendo que consumirá más dinero y mayor tiempo de lo presupuestado? Seguramente en la fase de montaje en que se encuentra el proyecto será mejor terminarlo que cancelarlo, pero ésta situación impactará el éxito del proyecto a causa de un desvío respecto al presupuesto y cronograma original.

Hasta el momento hemos hablado de la fase **Pre-Inversión** del ciclo de vida de un proyecto, solamente en los numerales 1.1, 1.2, y 1.3; pero ¿Dónde queda el tema de moda “Gestión de Proyectos”, el cual ha sido tan mencionado últimamente y que es promovido por diversas instituciones alrededor del mundo, entre ellas el PMI®¹?

En la segunda parte del artículo, continuaremos presentando los demás componentes del ciclo de vida de los proyectos y dentro de ellos presentaremos el tema de Gestión de Proyectos con el fin de que el lector tenga una idea estructurada y global sobre el camino que recorre un proyecto desde que surge como idea/necesidad hasta que se convierte en algo operativo y además conozca en que momento aplica la Gestión de Proyectos.

¹ PMI® es una institución sin ánimo de lucro con miembros y personas certificadas en más de 185 países. Se encarga de promover la importancia de la Gestión de Proyectos para el mejoramiento de las organizaciones y generar estándares reconocidos a nivel mundial sobre proyectos y temas afines.

NOVEDADES

El adiós al cargador móvil, cada vez más cerca



Un grupo de investigadores del Instituto Tecnológico de Massachusetts ha logrado desarrollar una tecnología que permite, gracias a la luz solar y también a la luz artificial, la recarga automática y autonomía de teléfonos móviles, lectores de libros electrónicos y otros dispositivos de pantalla plana.

Se trata de una tecnología que, además de usar la luz solar y la luz artificial, **es capaz de reciclar y reutilizar la luz blanca trasera que los dispositivos pierden en un 96% en forma de calor.** Todo ello gracias a unas moléculas fluorescentes insertadas en las pantallas de los dispositivos y capaces de atrapar la luz y volver a re-emitirla.

Fuente:<http://www.abc.es/20121029/tecnologia/abci-adios-cargador-movil-201210291754.html>

Si usted no recibe esta publicación directamente de INDISA S.A. o si desea recomendarnos a alguien para que la reciba, [presione aquí](#)

Para consultar las ediciones anteriores del boletín INDISA On line, puede entrar a <http://indisaonline.8m.com/>.

En esta página se encuentran todos los boletines en formato de página web, para que usted pueda grabarlos en su computador e imprimirlos.



Tel: (574) 444 61 66
Medellín-Colombia

mercadeo@indisa.com <http://www.indisa.com/>