

Nº 1009
DOCUMENTO PLANNING
Publicación periódica coleccionable
Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor / Gerente

LA PRIORIZACIÓN Y LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS

En nuestra experiencia profesional hemos encontrado muchas empresas en las cuales existen en forma concurrente varios proyectos¹ por ejecutar, los cuales necesitan aplicación de recursos inevitablemente limitados. Cada área tiene los suyos y por supuesto, desde el punto de vista individual, considera sus proyectos como los más significativos para el futuro de la organización.

Alrededor de la importancia de los proyectos y su prioridad, además, se desencadenan frecuentemente una serie de presiones, influencias y poderes entre las áreas; casi que el hecho de que sus proyectos tengan una ejecución pronta, les eleva el status, su “ego” o su importancia relativa en la organización.

Lo primero que hay que recordar es que **los proyectos son de la empresa y no de las personas o de las áreas que los lideran, por lo tanto las prioridades son institucionales y no personales.**

Todo proyecto para ser exitoso requiere liderazgo y apoyo. Liderazgo para dirigirlo y apoyo para construirlo, no es dable pensar que por haber determinado un líder del proyecto, el mismo ya está garantizado; además del líder, se requieren recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos, etc., dedicación y competencias adecuadas para poderlo sacar adelante.

No necesariamente quien ha sido bueno en el manejo del día a día, es también un buen líder de proyectos. Los proyectos, generalmente, requieren de disciplinas diferentes en el tipo de liderazgo, el conocimiento y la experticia necesarias para llevarlos a cabo. Un buen líder de proyectos es “un tesoro” para los procesos de desarrollo empresarial y hay que decirlo,..... no son comunes.

Además, hay proyectos más importantes y complejos que otros. Por ejemplo, los proyectos de envergadura y de alto compromiso para la satisfacción del cliente, o para el avance en la competitividad de la empresa o para el logro de resultados económicos superiores, como también los de la transformación del modelo de negocios o de la estructura tecnológica y operativa, por citar sólo algunos, suelen ser manejados como “Gerencia de proyectos”, es decir, con personas dedicadas exclusivamente a llevarlos a cabo, no involucradas con el día a día, donde, con más frecuencia de lo que pensamos, las actividades cotidianas agotan la capacidad de desarrollo.

Una “Gerencia de Proyectos” es una buena solución por donde debe comenzar un proyecto exitoso, pero esto supone que las personas más expertas o más idóneas para manejarlo, se separen del día a día y se concentren en el proyecto, y, en el entretanto de la realización del proyecto, sus funciones deben ser asumidas por otros profesionales.

¹ Hablamos genéricamente de proyectos, pero puede referirse también a planes y programas que impliquen el compromiso y la dedicación de tiempo y esfuerzos de recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos, etc.

Ahora, si queremos saber que un proyecto va bien, **seamos rigurosos en su definición sobre los objetivos, el alcance, sus metodologías, sus participantes, sus metas, los recursos requeridos y los calendarios de cumplimiento.** Especial cuidado se requiere en la supervisión posterior de las metas, los calendarios, los indicadores y su cumplimiento; muchos proyectos comienzan con un claro derrotero pero en el camino se desvían y “se pierden”, por falta de medición.

En el control y supervisión de los proyectos deben participar personas externas al proyecto, si bien relacionadas con su temática, para tener la independencia necesaria en juzgar sus verdaderos logros.

Como dice el dicho “árbol que nace torcido, no lo endereza nadie”, si el proyecto comienza mal definido, es incorrectamente orientado o está inconvenientemente ejecutado, esté alerta porque es candidato al fracaso y hay que replantearlo a tiempo, sino, es casi imposible encaminarlo de nuevo y sus costos se vuelven varias veces lo presupuestado. Tan importante como saber cuándo y cómo comienza un proyecto, es saber cuándo y dónde termina. Hay proyectos que “avanzan” como “corcho en remolino” dando vueltas, vueltas y vueltas y nunca terminan.

Los imprevistos son imprevistos, pero no deberían ser completamente ajenos a las consideraciones y justificaciones del proyecto. Todo proyecto, y más cuando es complejo y costoso, debería tener un análisis de riesgo e incertidumbre donde se valore el famoso “¿qué pasa si...? Una responsabilidad de un buen líder de proyectos es tener esto en mente, si fallan algunas cosas, ¿qué hacer?

Proyectos muy largos tienen alta probabilidad de fracaso, la evidencia indica que “se pierden”, extravían el camino o el resultado. Un proyecto grande es mejor dimensionarlo por pequeños proyectos y cumpliéndose cada uno de los anteriores, se dimensionan los siguientes. En los distintos proyectos menores pueden requerirse habilidades diferentes.

Como es el caso general, cuando existen proyectos múltiples y recursos escasos es necesario hacer ejercicios de priorización para determinar el orden de ejecución. Por supuesto, todos los proyectos deben justificarse en su alcance, contenido, duración, resultados y rentabilidad².

Una vez preseleccionados los proyectos, algunos criterios de priorización frecuentemente utilizados para determinar el orden de ejecución, por su correcto ordenamiento, su justificación económica, comercial o funcional, son:

1. Revisar las precedencias: si un proyecto depende de otro, es necesario agotar el primero para iniciar el siguiente.
2. La exigencia legal: los proyectos que son forzosos, deben ejecutarse según el cumplimiento legal.
3. La adhesión con la estrategia de la empresa: los proyectos que apoyen el desarrollo de la estrategia que la empresa se propone, deben ejecutarse primero que otros, aunque los otros proyectos también sean interesantes.
4. El interés del cliente es el siguiente criterio, se debe ejecutar primero aquellos que impactan más favorablemente la fidelidad, la permanencia y la disponibilidad de recompra de los clientes.

² El análisis de la viabilidad económica de un proyecto es un requisito formal para garantizar el compromiso con la recuperación de la inversión o el retorno esperado. Tanto la justificación como la supervisión del resultado económico en la ejecución hay que hacerlos con rigor.

5. Criterios de alto impacto económico, porque mejoran los resultados, la competitividad, la productividad o la eficiencia de la empresa.
6. Criterios técnicos o de oportunidad pueden tomar importancia para la selección, o criterios de disponibilidad de recursos calificados y conocimientos apropiados.
7. El número de proyectos que se ejecuta debe consultar la capacidad instalada de labor de los ejecutantes y los presupuestos económicos, si corresponde.

Normalmente se hacen ejercicios de calificación de estas variables (de 1 a 10), verificando cual de los proyectos le apunta a más criterios de selección. En algunos casos los criterios de selección se ponderan por tener diferente importancia. Para la selección, en caso de empates en la calificación, la opinión de algunos expertos permite dirimir las prioridades.

La realización de los proyectos y la creación de las “Gerencias de Proyectos” son ejercicios importantes para la transformación empresarial, hay que hacerlos, por tanto, muy bien hechos. De lo contrario serán una fuente de frustraciones, retrasos, costos incurridos y oportunidades perdidas, que pueden pagarse caras en el mercado y frente a la competencia.


Planning
Septiembre de 2010.

Síguenos en [Facebook](#) y en [Twitter](#)





Acerca de Planning

[Planning](#) es una empresa privada colombiana creada en 1997, que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

 **Servicios:** Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Gerencia del servicio](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo

 **Recomiende a un amigo:** Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.

 **Información de contacto:** Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escribanos a info@planning.com.co o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.