

La gerencia externa de proyectos (outsourcing de proyectos)

*Montserrat Solano-López**

Las organizaciones, tanto públicas como privadas, tradicionalmente han incluido dentro de su operación normal la ejecución de todos sus proyectos, con el inconveniente de que al no separarlos se provocan traslapes de recursos que no permiten llevar un efectivo control de áreas tan importantes como el tiempo y el costo.

Afortunadamente en la última década la tendencia ha sido la de separar los proyectos, de la operación normal de la empresa. Esto permite visualizar mejor su ejecución.

- * Graduada en Administración y Doctora en Educación. Tiene larga experiencia administrativa en el campo privado y en la administración pública. Ejerce la docencia desde hace muchos años. Actualmente es Decana del Instituto de Enseñanza e Investigación de la UACA (1EPI).

Sin embargo, las organizaciones se han encontrado con algunos problemas que les han impedido tener una administración exitosa de los proyectos que han logrado identificar y excluir de la operación rutinaria o normal. De seguido enumeraremos algunos de esos problemas más relevantes.

- Limitaciones de recurso humano para atender tanto la operación normal como los proyectos.
- Recurso humano sin capacitación en administración de proyectos.
- Muchos proyectos a la vez.
- Carencia de herramientas tecnológicas que permitan monitorear el avance de los proyectos.
- Falta de cultura organización para afrontar el reto que implica la ejecución de proyectos.
- Estructura organizacional rígida.
- Falta de apoyo de la alta jerarquía para dotar de recursos a los diferentes proyectos.
- Reglamentaciones internas y externas, sobre todo en el sector público, que impiden la movilización de recursos para un proyecto.

Estos problemas han hecho que las organizaciones, tanto públicas como privadas, conscientes de la importancia de algunos de sus proyectos, decidan contratar de forma externa a gerentes de proyectos que, por lo general, son profesionales en esta rama y que conocen el tema del proyecto que se va a ejecutar o incluyen dentro de su equipo especialistas que les permitirán enfrentar de forma segura y exitosa el proyecto.

Estas contrataciones se dan de diferentes formas: una de ellas es la contratación de una persona que gerencia el

proyecto ya la que se le dota de personal de la organización para que, en conjunto, lo ejecuten, situación que se da mucho en proyectos de obra vial o concesionada. Otra forma es la de contratar a una empresa privada que lleve la gerencia externa de un proyecto y que provea el personal mínimo requerido para su ejecución.

En ambos casos la organización tiene una serie de ventajas que indicaremos a continuación.

- Se exige un gerente de proyecto capacitado las labores.
- Tendrá un contrato por sus servicios o productos definidos.
- El plazo de la contratación está acorde con el proyecto, por lo que se reduce la incertidumbre en cuanto al tiempo y el costo.
- El personal que se asigne al proyecto estará dedicado ciento por ciento a él; en otras palabras, el equipo que está en la organización no deberá dividir su tiempo entre su actividad normal y el desarrollo del nuevo proyecto.
- El contratado asume todas las obligaciones laborales del personal del proyecto, cuando él lo provea.
- Le da una transferencia de conocimiento del grupo de proyecto al grupo interno de la organización.
- Existe un compromiso contractual de la alta gerencia con el contratado, que permite cumplir de mejor forma con los recursos que se prometieron para que el proyecto se ejecute sin contratiempos.
- Al consultor se le puede solicitar, cuando se firme el contrato entre las partes, un seguro de fiel

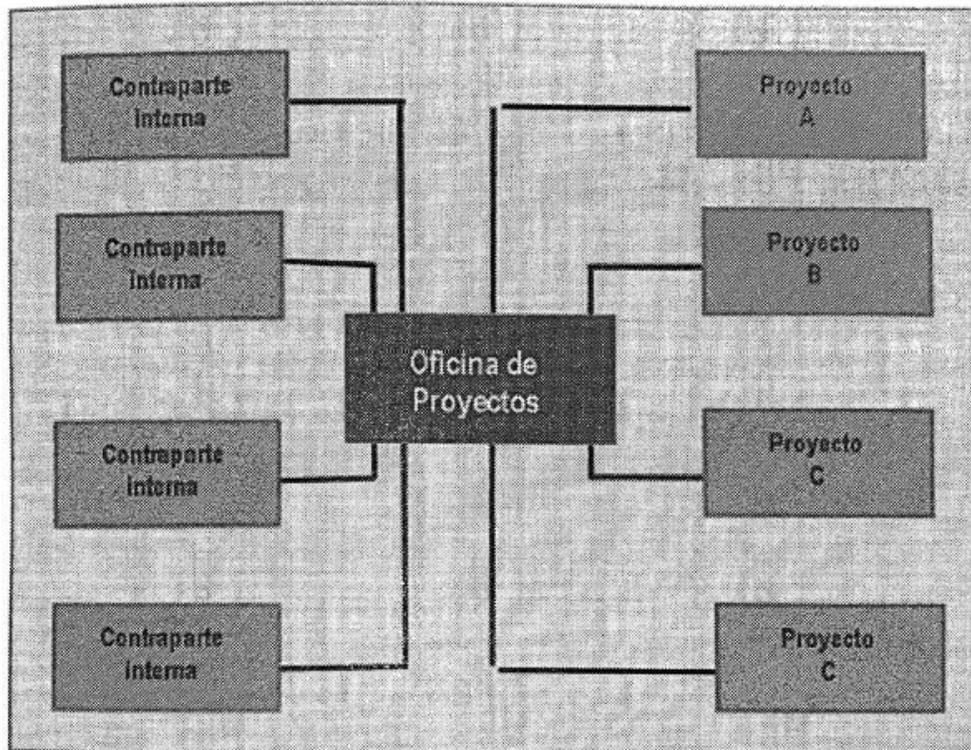
- cumplimiento, por ejemplo, boleta de garantía bancaria.
- La organización puede rescindir el contrato si no se está cumpliendo con el plan detallado de proyecto que se pactó de previo.
- Los pagos se realizan contra avance o entregables, por lo que se lleva un mejor control de los costos del proyecto y de la Gerencia externa.
- Se pueden obtener equipos más diversos que si se utilizan los recursos internos.
- Existe mayor facilidad de trabajar con recursos humanos de mayor especialización y, por ende, de más justo costo, que, si se ejecuta de forma interna, pues generalmente se está atado a un escalafón salarial inflexible.

Sin embargo, como en todas las actividades de la vida, tanto personal como empresarial, también se pueden presentar algunos inconvenientes o desventajas:

- Si la gerencia externa aporta todo el equipo del proyecto, puede haber resistencia por parte de los stakeholders internos y, una vez terminado el proyecto, podrían no sentirlo como parte de la organización.
- En algunos casos, el temor y la resistencia al cambio no permiten permear con la metodología de Gerencia o Administración de proyectos a la organización y no se da uno de los objetivos que es la transferencia de conocimiento.
- Si el equipo de proyecto contratado no tiene suficiente experiencia en el tema del proyecto, una etapa de inicio se podría retrasar o hasta dejar inconcluso el proyecto.

- Los costos del equipo externo pueden resultar elevados para la organización (esa es la percepción cuando se desconocen los beneficios de un servicio externo; su costo se conoce antes de iniciar la ejecución del proyecto y, de esa forma, se dispone de la información sobre la rentabilidad real del proyecto; no hay costos encubiertos ni retrasos innecesarios como cuando se desarrolla con el personal de planta de la organización).

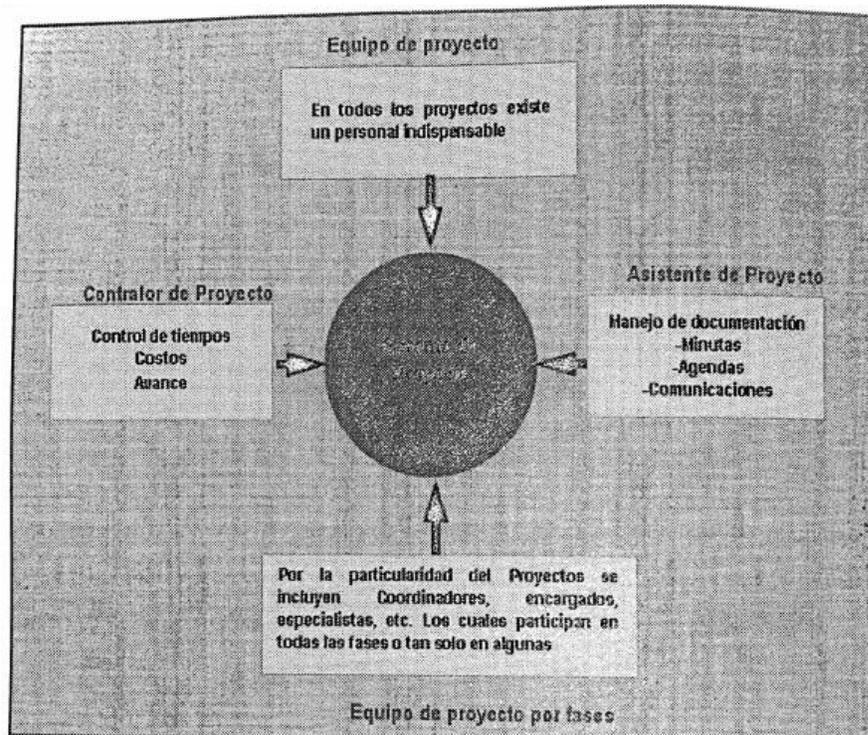
Como se puede notar, se tienen más ventajas que desventajas. Sin embargo, hay un aspecto que resulta clave y es el compromiso que adquiere el Administrador o Gerente del Proyecto para sacarlo adelante. Ese compromiso hace que llegue por primera vez a una organización y en un plazo de no más de dos o tres semanas se sienta totalmente identificado con el proyecto, como se verá en el cuadro. Hay varios



proyectos en ejecución, dependiendo de una oficina de proyectos, y tantas contrapartes internas como proyectos se tengan; en cada uno de los proyectos existe un Gerente o un equipo de proyecto externo que es quien tiene la responsabilidad de que el proyecto se ejecute en forma exitosa.

Cada una de esas contrapartes internas se va involucrando y aprendiendo la metodología que utiliza el gerente externo y, de este modo va capitalizando ese conocimiento para aplicarlo en proyecto futuros.

Dentro de la contratación externa de proyectos, el llamado "Outsourcing", existe un esquema de trabajo y un personal mínimo requerido para la gerencia de proyecto, el cual permanece a lo largo del proyecto. Claro está, el personal especializado entra en cada una de las etapas de acuerdo con los requerimientos de cada una de ellas (el equipo que trabajará en el desarrollo del proyecto por lo general es



definido por el contratante, tanto en cantidad de personas como en experiencia).

Por ejemplo: este personal permanente podría estar compuesto por el Gerente de Proyecto, que como su nombre lo indica es el que Administra o Gerencia el Proyecto, un asistente de proyecto que es un profesional con conocimientos de la metodología de administración de proyectos y tiene la responsabilidad de asistir al Gerente de proyecto en el manejo de la documentación, toma de minutas, control de agendas, convocatoria a reuniones y mantenimiento de los papeles de trabajo; se encarga también de llevar el control de los cierres parciales por etapas o fases y del personal técnico necesario para desarrollar las tareas.

La otra figura requerida es la del Contralor de Proyecto. El rol de esta persona, que también debe ser un profesional conocedor de la metodología de administración de proyectos, es, como su nombre lo indica, verificar que los controles que se plantaron en el Plan detallado del Proyecto se estén llevando adecuadamente; debe hacer verificación del comportamiento de los costos versus tiempo, los cambios que se han producido, si estos están debidamente documentados, si las minutas están numeradas y firmadas por los participantes, si el cronograma base está bien identificado y si los cronogramas de ejecución se encuentran bien secuenciados y con las fechas. Además, si se han modificado atendiendo a un acuerdo estipulado en una minuta, es decir, si están debidamente respaldados.

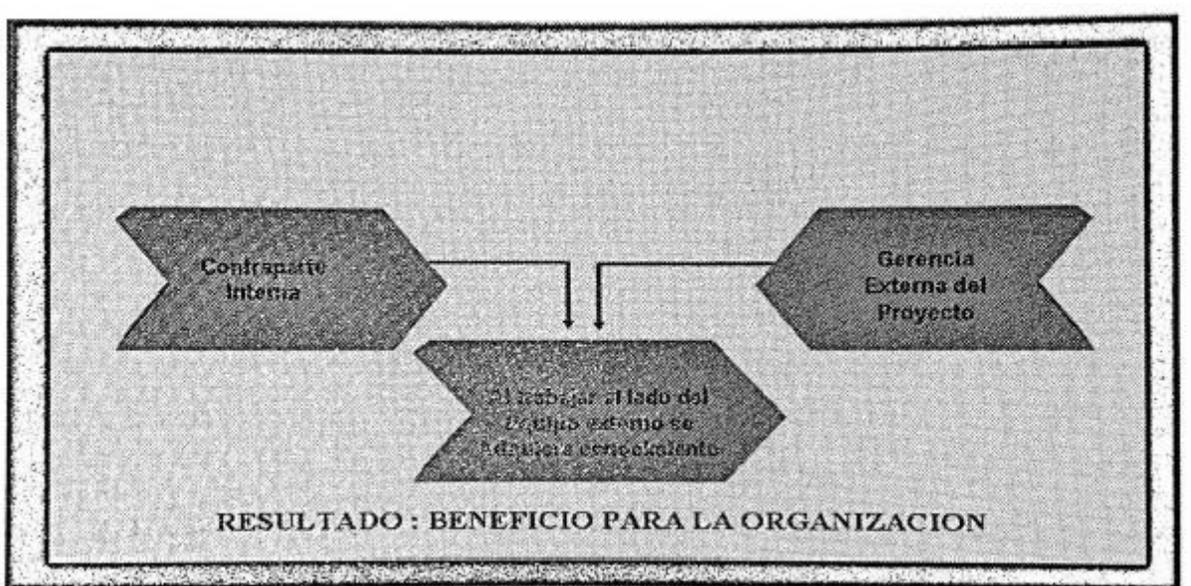
En cuanto a los recursos humanos participantes en el proyecto, el contralor revisa el desempeño de estos a lo largo de las etapas, sus rendimientos, comportamiento, las relaciones humanas, posibles quejas y cómo se han resuelto.

El contralor también analiza la relación del equipo de proyecto con los *stakeholder* y, en algunas ocasiones, participa como invitado en algunas reuniones con el fin de conocer mejor esa relación. Lleva el pulso de las medidas que se implementen en el tema de riesgos y hace observaciones en caso de que se deban considerar algunos otros riesgos.

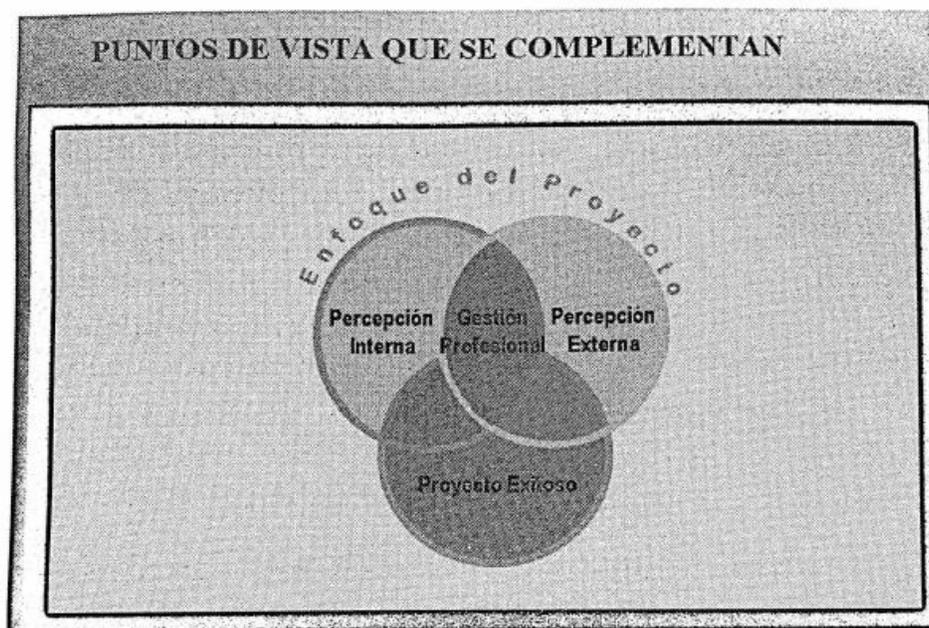
El papel del contralor es fundamental, pues se tiene una óptica de alguna manera de una persona que no está a tiempo completo en el proyecto y que, de forma independiente, dedica ocho horas a la semana en promedio a realizar revisiones. La experiencia es que estas revisiones permiten que los cierres parciales de etapas y el cierre final sean ordenados.

Dentro de los beneficios de la Gerencia Externa, está el proceso de aprendizaje que se da a lo interno de la organización que contrata, pues de forma muy suave y natural los funcionarios de la organización en su papel de contraparte interna van conociendo la metodología de Gerencia de Proyectos; la experiencia es que llegan a interesarse tanto,

La curva de aprendizaje que brinda el outsourcing



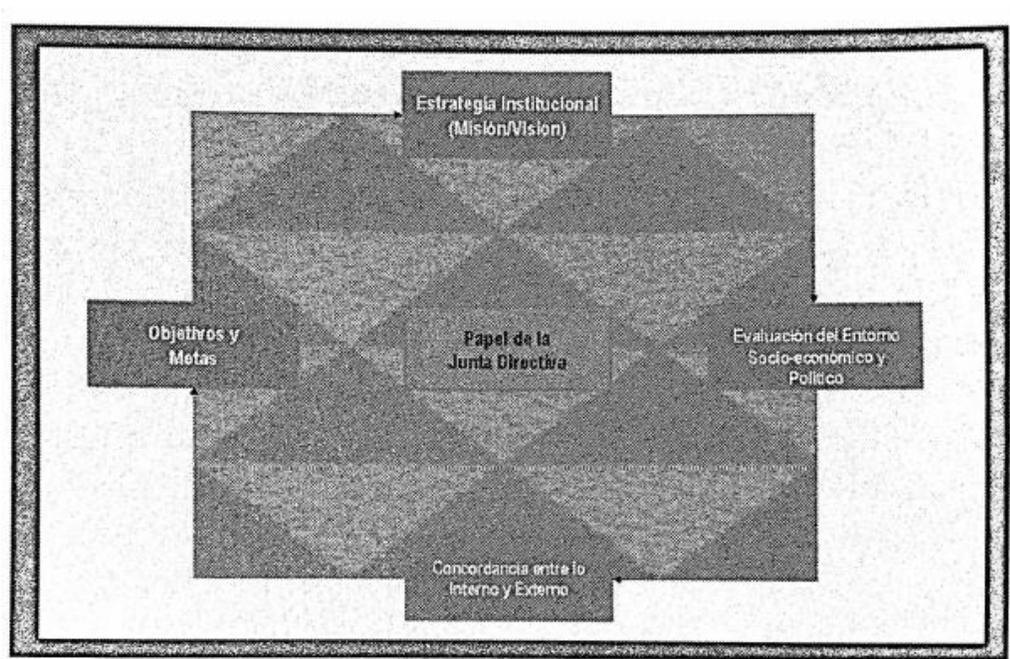
que a raíz de un proceso de gerencia externa, los funcionarios que han estado más cerca del proceso buscan opciones de formación en esta disciplina, situación que beneficia a la institución, pues le evita contratos externos para futuros proyectos, pero también hace que estas personas se conviertan en agentes de cambio.



Dentro de toda la temática de las contrataciones externas para gerenciar proyectos existen una serie de variables que son importantes de considerar, una de ellas es la percepción que se crea alrededor del tema, pues para nadie es un secreto que al menos en nuestro país esta disciplina es relativamente nueva y siempre existen expectativas internas, pero también existen expectativas externas, y podemos decir que las autoridades y los equipos de contra parte esperan mucho de una gerencia externa por ello siempre hay que ser responsables y cuidadosos en una asesoría de este tipo, pero sobre todo hay que hacer compaginar y tener claro que los

diferentes puntos de vista deben de complementarse, así tenemos una percepción interna (el equipo de proyecto), una percepción externa (el resto de la organización o los *stakeholders* que se beneficiaría o se perjudicarían, directa o indirectamente con el proyecto) y la gestión profesional, es decir el equipo externo, todos estos puntos de vista deban alinearse de forma adecuada con el fin de conseguir que el proyecto sea exitoso.

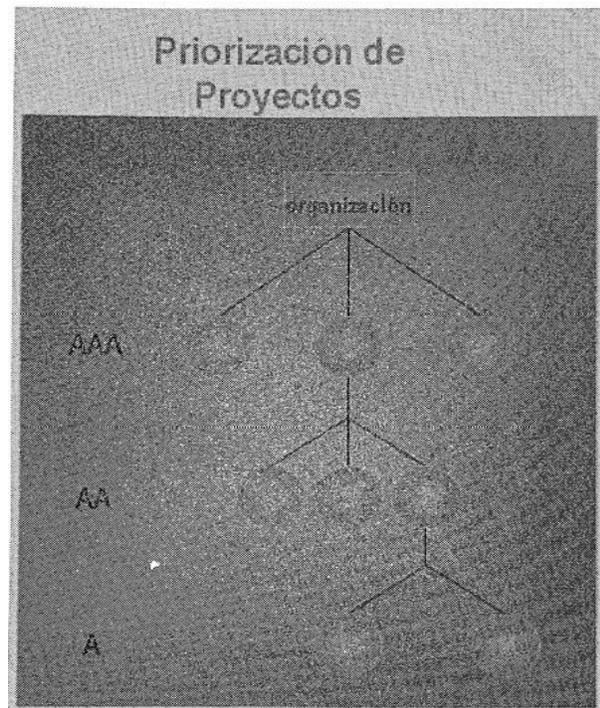
Otro de los ámbitos de acción de estas gerencias externas de proyectos es la identificación de proyectos partiendo del plan estratégico de la organización, pues es de todos conocido que muchas veces se encuentra un plan estratégico con una serie de objetivos estratégicos que se cree que son esos los proyectos y, a la hora de tomarlos, hay un percatamiento de que son demasiado amplios y que no tienen las características de un proyecto. Partiendo de esos objetivos estratégicos, si se puede derivar cuáles son realmente proyectos y cuáles son más bien acciones que corresponden



a las tareas operativas de la organización.

En estos casos se trabaja directamente con la Junta Directiva y los directores funcionales, a los cuales se les capacita en la metodología de Administración de Proyectos y posteriormente en conjunto con los consultores en la materia se identifican los proyectos los cuales tienen que estar perfectamente alineados con los objetivos estratégicos.

Una vez realizado este ejercicio y seleccionado los proyectos, se debe proceder a priorizarlos, pues se parte del principio de que los recursos en las organizaciones son limitados y de que hay cuestiones que urge resolver antes que otras. Esta etapa se realiza con los diferentes responsables de área y luego se lleva a consulta de la Gerencia General y Junta Directiva, quienes son en definitiva quienes validan la priorización.

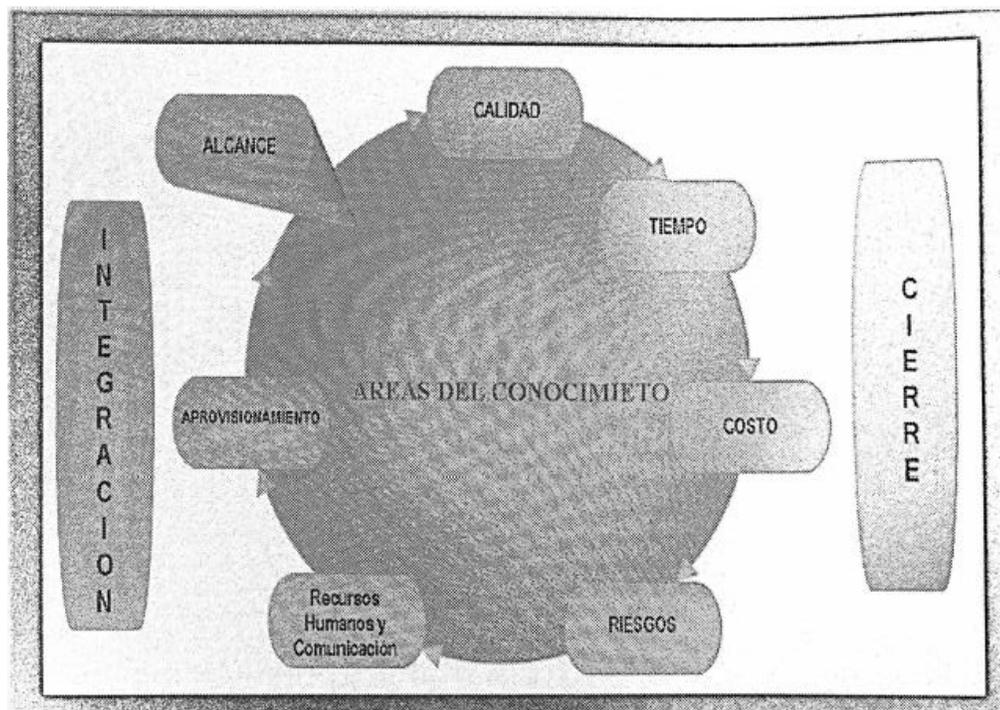


Ya con una cartera de proyectos ordenados, se pueden distribuir los recursos de la organización de acuerdo con el orden de prioridades de ellos,

sin perder de vista los objetivos estratégicos y operativos de la organización.

Es importante destacar que la metodología que la autora personalmente ha utilizado en este tipo de Gerencia Externa es la del *Project Management Institute (PMI)*, y con ella se han gerenciado proyectos pequeños, mediano y de alto impacto como, por ejemplo, los procesos necesarios para la licitación de un proyecto de Concesión de Obra Pública.

De igual forma, en la práctica se ha trabajado en consultorías donde, a la luz de la metodología del PMI, se ha logrado, partiendo de un plan estratégico y de un plan operativo institucional, establecer una cartera de proyectos perfectamente alineados y con la dotación de recursos que dependen de su nivel de prioridad.



Es oportuno hacer mención de forma gráfica a las áreas del conocimiento del estándar del PMI, las cuales se aplican en los proyectos.

Como se puede observar, todas ellas están perfectamente enlazadas e integradas para lograr un proyecto exitoso.

Se incluye en la gráfica un aspecto que el PMI lo trata a lo largo de todas las áreas del conocimiento, el cual es el cierre del proyecto: Pero se enfatiza más en el área de conocimiento de la comunicación. Sin embargo, se ha querido destacarlo, ya que es de gran importancia, pues no se puede decir que un proyecto ha sido exitoso hasta que no se tenga su cierre y, en muchas ocasiones, uno de los aspectos más delicados es el momento en que la contraparte manifiesta su aceptación del entregable y firma de conformidad el cierre del proyecto; más aún, si se trata de contrataciones con el sector público, es después de este cierre cuando se da la orden de entregar las garantías de cumplimiento que se han pedido como garantía de que se cumplirá en forma cabal con el alcance solicitado para el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA:

A guide to the Project Management Body Of Knowledge. Third Edition, 2004. Project Management Institute. USA.

Chiavenato Idalberto. *Administración Proceso Administrativo*. 3ra edición. Editorial Mc Graw Hill, México, 2000.

Thompson Arthur. *Administración Estratégica*. 13ª Ed. Editorial Mc Graw Hill. México 2003.