

Proceso de integración de proyectos

La función del Project Manager

En esta tercera y última entrega sobre Gestión de Proyectos, mencionaremos el resto de los procesos del PMBOK y desarrollaremos el proceso de Integración, que involucra todos los aspectos mencionados en las notas anteriores.



Juan Fanjul
Director Ejecutivo VLX Electrónica
jfanjul@vlxelectronica.com.ar

Gestionar riesgos (cuantitativa y cualitativamente), controlar adquisiciones (compras, contratos, tercerizaciones, etc.), interactuar con los interesados en el proyecto y administrar las comunicaciones, también son responsabilidades del Project Manager.

En nuestra actividad, estamos acostumbrados a trabajar con el riesgo. Un error frecuente a la hora de iniciar un proyecto es el de ser demasiado optimistas. Acotar el margen de incertidumbre de un proyecto no sólo es necesario, sino que es una de las funciones más importantes de cualquier Director de Proyectos. No obstante, cabe aclarar que si bien los imprevistos pueden resultar moneda corriente en cualquier tipo de proyectos (sobre todo cuando involucran personas), es fundamental realizar un análisis exhaustivo de todo lo que puede salir mal y tener definido qué sucedería en caso de que eso ocurra.

Existen diversas herramientas para realizar análisis de riesgos y muchas de ellas se encuentran incluidas en la norma ISO 31010 (matriz de Mosler, SWIFT, checklist, árboles de fallas y diagramas de causa-efecto, entre otras).

El proceso de adquisiciones contempla aquellas actividades relacionadas con las compras, licitaciones y contratos que pueda tener asociado el proyecto y es el único proceso que puede saltarse por completo en



caso de que no se realicen compras a terceros.

A partir de las nuevas ediciones del PMBOK, la interacción con los interesados (o stakeholders) también es un proceso importante. Conocer a las personas que participarán, tanto activa como pasivamente del trabajo, sus deseos e intenciones, entender qué esperan de nosotros y mantenerlos informados son aspectos que harán que nuestro proyecto se desarrolle en forma prolija, ordenada, y se mantenga dentro de lo planificado.

COMUNICACIONES

Las comunicaciones deberán estar adaptadas a las distintas necesidades de los participantes del proyecto. El PM debe ser un comunicador claro y preciso, lo que demandará exigencias que hay que atender y solucionar. Un buen PM debe considerar también que tanto el lenguaje no verbal como

la escucha efectiva son elementos inherentes a la comunicación.

El avance tecnológico de los últimos años ha provocado un gran cambio en la forma de intercambiar información. Sin embargo, la elección del medio a utilizar deberá estar asociado a la evaluación de ciertos factores, entre los que se incluyen la urgencia, la disponibilidad del medio, la complejidad y tamaño de la información o el ambiente del proyecto.

Todos los procesos descritos con anterioridad se incluyen en un proceso que involucra todos los aspectos de la Gestión de Proyectos: el proceso de integración.

Como vimos en el desarrollo de la triple restricción (RNDS N°117), la duración de una tarea estará influenciada por los recursos con la que se llevará a cabo, tendrá un costo estimado, deberá cumplir con estándares de calidad y puede ser modificada por

los riesgos asociados.

En la práctica, todas las tareas están relacionadas entre sí, todos los procesos del PMI se superponen, interactúan y pueden modificarse con el tiempo. El PM deberá entonces tener una visión general de todos estos conceptos y verificar desde todos los ángulos que haya cohesión entre las partes. De lo contrario, difícilmente se logre el objetivo deseado.

Es importante aclarar que, si bien el PMI es una metodología basada en estándares internacionales, no hay una única manera de gestionar un proyecto. De acuerdo a su naturaleza, se podrán aplicar con mayor o menor rigurosidad cada uno de los conocimientos y habilidades para alcanzar el objetivo propuesto.

El PMBOK es un estándar de gestión de proyectos ampliamente difundido en todo el mundo fácilmente adaptable a los proyectos de seguridad electrónica. Sin embargo, existen otras metodologías, entre las que se encuentran PRINCE2, ITIL, Metodologías Ágiles, RUP o CMM, muchas de ellas orientadas a proyectos de desarrollo de software. Aunque todas



estas metodologías nos brinden un marco para desarrollar nuestra actividad en un entorno profesional, dependerá de cada uno de nosotros que las cosas se hagan bien, a conciencia y con dedicación, manteniéndonos siempre dentro de las reglas establecidas y aceptadas.

La preparación profesional es extraordinariamente necesaria pero no es suficiente. Si están ausentes los va-

lores éticos, el saber profesional es un dato que se deprecia notablemente en el mercado. Por eso, la competencia y eficacia profesional debe ir siempre acompañada de conductas que ennoblezcan la tarea del Gerente de Proyectos.

Responsabilidad, respeto, equidad y honestidad son el marco imprescindible para una gestión de proyectos de excelencia. ■