

Mtro. Rafael Granillo Macías Correo electrónico: rafael_granillo@hotmail.com ; rafaelgm@uaeh.edu.mx	
Alumna. Anaís Corona Blancas Correo electrónico: ani_m_i_m_i@hotmail.com	Alumno. Carlos Alberto Ortega Álvarez Correo electrónico: ingcarlosortlv@gmail.com
Escuela Superior de Ciudad Sahagún Carretera Cd. Sahagún – Otumba s/n, Cd. Sahagún, Hidalgo. Teléfono 017919137088	

Conceptualización de la administración de proyectos y la importancia de los stakeholders

Introducción

En este artículo, se presenta una revisión general de la administración de proyectos, sus procesos y su ciclo de vida, así como la importancia del incluir dentro de los procesos de planeación a los involucrados(stakeholders) en el proyecto, con el fin de captar las percepciones y necesidades que conlleven al logro de los objetivos planteados. De manera general, se ejemplificara la forma en que se incluyen a los involucrados (stakeholders), específicamente en proyectos de inversión, considerando que es el proceso de planeación, el de mayor importancia tanto para el desarrollo del proyecto como para su aprobación.

¿Qué es un proyecto?

De acuerdo al Instituto para la Administración de Proyectos a través del PmBok 2004 (Project Management Body of Knowledge), un proyecto se define como "un esfuerzo temporal, llevado a cabo para crear un producto, servicio o resultado único".

Una definición similar, la presenta la Asociación para la Dirección de Proyectos 2006 , donde menciona que un proyecto es "un único y transitorio esfuerzo llevado a cabo para alcanzar un resultado deseado", otro organismo como el IPMA 2006 indica que "un proyecto es visto como un conjunto de acciones que son realizadas para satisfacer una meta definida en el marco de una misión en particular"; el manual PRINCE2 2002 afirma que un proyecto es "una organización temporal que es creada con el propósito de entregar uno o más productos del negocio acorde a un caso específico", una última definición acerca del tema la brinda Cleland 1998 , este autor define que " un proyecto es un conjunto de actividades que se integran para entregar algo de valor para un cliente"

De manera general, podemos encontrar como elemento común de definición; el origen único y la meta específica que se tiene sobre la percepción de un proyecto. Para el cumplimiento de estas metas, un proyecto se divide en diversas fases que se ejecutan a lo largo de su ciclo de vida.

Ciclo de vida de un proyecto

El PmBok 2004, señala que los administradores o la organización misma pueden dividir el proyecto en diferentes fases para obtener mejor control sobre el desempeño dentro de la organización. Colectivamente, estas fases son conocidas como el ciclo de vida de un proyecto. El ciclo de vida de un proyecto, define una secuencia jerárquica de fases, siendo cada una de ellas separadas por un proceso de aprobación.

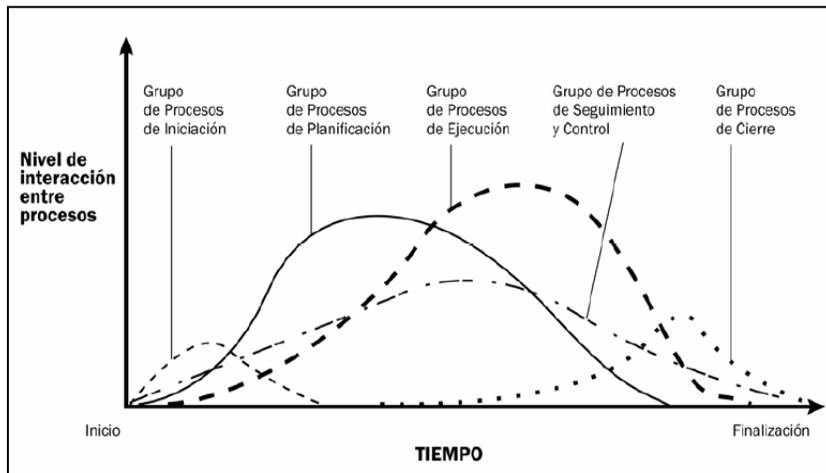
El ciclo de vida de un proyecto, generalmente define [Kerzner, 1998]:

- Que trabajo deberá realizarse en cada fase.
- Que se deberá entregar en cada fase y como generarlo, verificarlo y validarlo.
- Quien se involucrara en cada fase.
- Qué mecanismos de control se utilizaran en cada fase.

De manera genérica, el ciclo de vida de un proyecto incluye los procesos o fases de:

- 1.- Iniciación
- 2.- Planeación
- 3.- Ejecución
- 4.- Monitoreo y control
- 5.- Cierre.

Estos procesos se presentan a lo largo del ciclo de vida del proyecto, en diferentes niveles de interacción de acuerdo a las características propias de un proyecto [PmBok, 2004].



Grafica 1. Interacción de procesos en un proyecto de acuerdo al PmBok 2004.

Con lo anterior, podemos observar que los denominados grupos de procesos de planificación y ejecución son los de mayor importancia dentro del proyecto, debido principalmente a que son estos, procesos continuos y demandantes de los mayores recursos durante el ciclo de vida del proyecto.

En cuanto a las actividades o acciones que caracterizan a cada fase o grupo de proceso dentro del ciclo de vida, Cleland 1998 identifica las siguientes:

Ciclo de vida del proyecto.				
Fase	Conceptual	Planeación	Ejecución	Terminación
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las necesidades que cubrirá el proyecto. • Establecer las metas • Estimar los recursos que la organización deberá utilizar. • “Vender” al proyecto como una necesidad para la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la organización del proyecto. • Definir los objetivos del proyecto. • Preparar la programación para la fase de ejecución. • Definir y localizar tareas y recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el trabajo del proyecto. (Diseñar, construir, producir, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Terminar el proyecto. • Recompensar el personal.

Cuadro 1. Acciones realizadas en fase del proyecto.

En proyectos específicos, por razones de tamaño, complejidad, nivel de riesgo, o restricciones de flujo de efectivo, las fases de un proyecto pueden dividirse en subfases, generando subsistemas basando en la misma concepción del ciclo de vida [Bonnal Pierre, Gourc Didler, Lacoste Germain, 2002].

Como soporte organizacional a las fases del ciclo de vida del proyecto, Cleland 1998 menciona ciertos procesos denominados de facilitación, relacionados con las áreas de conocimiento de la administración de proyectos:

- **Administración de los recursos humanos;** el eficiente uso de la gente en el proyecto, incluyendo la integración del equipo de trabajo, el manejo de conflictos, liderazgo, motivación y otras actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos.
- **Administración de la comunicación;** la administración efectiva de la comunicación dentro y fuera del proyecto.
- **Administración de la calidad;** el uso de control de calidad, aseguramiento de la calidad y el concepto de calidad total para definir los niveles de calidad requeridos dentro del proyecto.

- **Administración del riesgo;** identificación, cuantificación, análisis y control del riesgo durante el proyecto.
- **Administración de las adquisiciones;** el uso de la contratación adecuada, así como de técnicas y métodos para administrar el trabajo del proyecto.

Como complemento a los anteriores, se incluyen los procesos de [PmBok,2004]:

- **Administración de la integración del proyecto;** incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar las actividades de la administración de proyectos.
- **Administración del alcance,** define y controla que es lo que debe incluirse en el proyecto y que no.
- **Administración del tiempo;** definición, secuenciación y estimación de duración de actividades, estimación de recursos, control y programación.
- **Administración del costo;** incluye los procesos involucrados en la planeación, estimación, presupuesto y control de costos dentro del proyecto.

Estos nueve procesos, en lo general, caracterizaran a un proyecto, formando la base para el denominado modelo de ciclo de vida, que se define como la metodología de la administración de proyectos que el líder del proyecto utiliza durante el desarrollo del mismo [Cleland,1998].

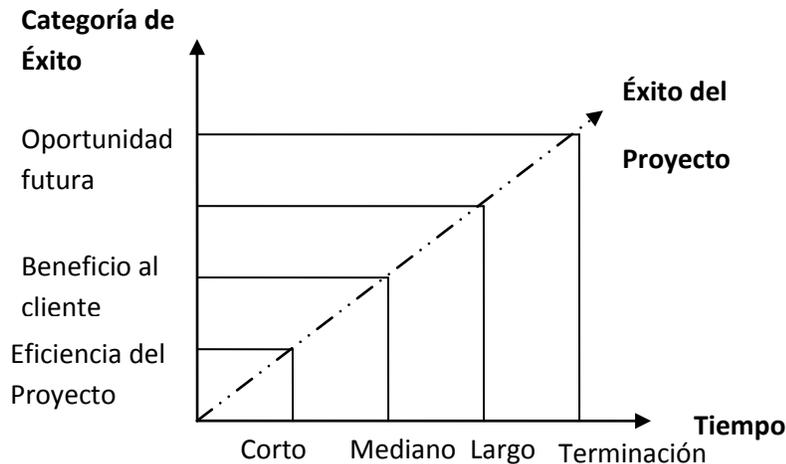
Una vez definido el ciclo de vida de un proyecto, es importante el identificar los elementos necesarios para alcanzar el éxito de las metas y objetivos planteados a lo largo de los diferentes procesos del proyecto tal como menciona Cleland 1998, por lo que en el siguiente apartado de este artículo, se revisaran algunos conceptos actuales que definen parte de la “percepción del éxito” de un proyecto.

Percepción del éxito de un proyecto a través del ciclo de vida.

Un proyecto es concebido como exitoso desde el enfoque de procesos, si este responde de manera positiva “en tiempo”, “dentro de presupuesto” y “con la calidad requerida” [Bonnal Pierre et al., 2002][PmBok,2004], por otra parte, desde la perspectiva de producto, el éxito del proyecto será definido como aquel donde los “requerimientos” de los clientes sean satisfechos de la mejor manera posible.

En estudios recientes, Shenhar & Wideman 1999, han desarrollado un marco de referencia para evaluar el éxito de un proyecto, basado en distintas “categorías de éxito” sobre las cuales se reconoce el éxito a lo largo del ciclo de vida. Estas denominadas “categorías de éxito” son descritas como:

1. Objetivos internos del proyecto (Eficiencia durante el proyecto).
2. Beneficio para el consumidor (Eficiencia en el corto plazo)
3. Contribución directa (en el mediano plazo).
4. Oportunidad futura (en el largo plazo).



Gráfica 2. Éxito de un proyecto, basado en Shenhar & Wideman 1999

Esta percepción, surge de las expectativas (requerimientos) de los involucrados (stakeholders) dentro del proyecto a través del tiempo en el mismo ciclo de vida [Cooke-Davies, 2000], por lo que de acuerdo con Burnett and Youker 1980, se requiere identificar y analizar los grupos de personas que han de tomar parte del éxito del proyecto a lo largo de su ciclo de vida.

Las partes involucradas o stakeholders, se definen según el PmBok 2004, como “todas aquellos individuos y organizaciones que están activamente involucradas o cuyos intereses pueden llegar a afectar en la ejecución del proyecto” es decir, aquellos factores humanos que tienen relación directa o indirecta a través del desarrollo del proyecto, como ejemplo de stakeholders podemos mencionar:

a) El administrador del proyecto.

b) Clientes Internos.

- El patrocinador.
- Los miembros del equipo que se involucra directamente con el proyecto.
- Inversionistas, asociaciones, gobierno, socios, entre otros.

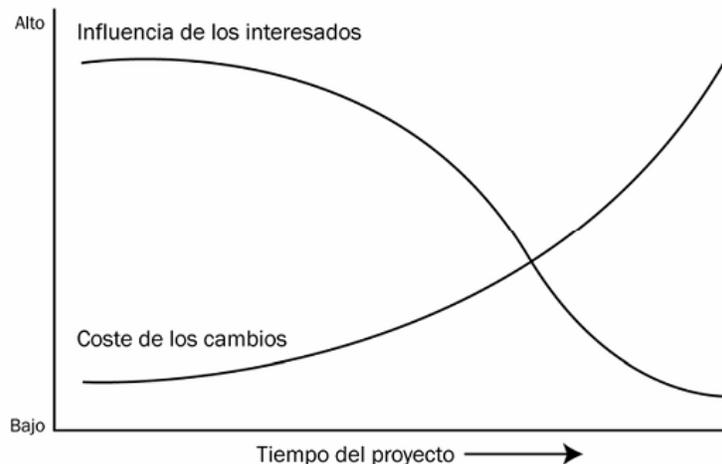
c) Clientes Externos.

Un stakeholder será entonces aquel quien coloca restricciones o requerimientos dentro de la propia estructura del proyecto [5][1], y cuya participación podrá ser determinada bajo diferentes dimensiones como lo propone Murray & Simon 2006 , estos autores proponen una identificación basada en:

1. **Su poder o habilidad para influenciar en la organización**, es decir, su potencial para influir derivado de su posición o recursos de poder en la organización o que su influencia derive de su credibilidad como líder o experto.
2. **Su interés en el proyecto**, indica el comportamiento pasivo o activo durante el desarrollo del proyecto.
3. **Su actitud para el proyecto**, medida por su capacidad de apoyo u oposición.

De acuerdo con Pinto 1998, el identificar a los stakeholders, hace más comprensivo el ciclo de vida del proyecto, que visto desde el ambiente interno de la organización puede determinar que grupos de stakeholders pueden impactar directamente la operación, así como el grado en que estos pueden influenciar la implementación de un proyecto.

Un stakeholder puede asumir diversos roles dentro de la organización y su habilidad de influencia puede incrementarse o disminuirse, como consecuencia de un constante cambio organizacional de estructuras de trabajo y modos de producción [Pinto, 1998]. En este mismo sentido el IPMA 2006, indica que el tomar en cuenta el conjunto de intereses de los stakeholders y verificar que se cumplan sus expectativas dentro de cada fase del proyecto, puede mejorar las posibilidades de éxito, por su parte el PmBok [PmBok,2004] indica que propiamente la captación de las necesidades y expectativas de los stakeholders provee las metas y los objetivos dentro del plan del proyecto, y que a su vez, la forma de cuantificar el impacto de los stakeholders, se relaciona con las propias restricciones (costo-tiempo-alcance) del proyecto, en la cual, en la fase en el tiempo en donde ocurran cambios estará relacionada con el incremento en los costos totales para el proyecto, es decir, si se realiza un cambio en la configuración del proyecto en sus fases iniciales, tendrá un costo menor comparado con un cambio en fases subsecuentes (ver grafica 3)



Grafica 3. Comparación de costos vs influencia de los interesados (stakeholders) basado en PmBok 2004

Por último, y una vez identificado la importancia de los involucrados (stakeholders) para alcanzar el éxito de un proyecto, se presentara un ejemplo en donde se puede ubicar la forma en que se consensa la participación que tienen los stakeholders para el proyecto, en especifico de un proyecto productivo con apoyo del gobierno.

Proyecto productivo y la incursión de los stakeholders.

En México, de acuerdo a información de la Secretaria de Economía 2011, se pueden ubicar una variedad considerable de programas de apoyo a proyectos productivos, de manera general y sin ser limitativos se muestra en la tabla 1, algunos de ellos.

Programa de apoyo a proyectos productivos	Fideicomiso del fondo de micro financiamiento a mujeres rurales
	Fondo de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa
	Fondo de Apoyo para el acceso al financiamiento de las microempresas
	Fondo de fomento a la integración de cadenas productivas
	Fondo de innovación tecnológica SE-CONACYT
	Fondo nacional de apoyos a empresas en solidaridad
	México emprende
	Programa avance CONACYT
	Programa Crédito PyME
	Programa de aceleradoras
	Programa de apoyo a la competitividad de la PyME turística
	Programa de apoyo al diseño artesanal
	Programa de compras del gobierno federal
	Programa de desarrollo de proveedores
	Programa de empleo en zonas marginadas
	Programa de jóvenes emprendedores
	Programa PROMEDIA
	Programa PROSOFT
Programa PYMEXPORTA	
Programa para empresas tractoras	

Tabla 1. Ejemplo de programa de gobierno basado en información de la Secretaria de Economía, México 2011.

Elaboración propia.

Al hacer una revisión de algunos de estos programas, se encuentra un elemento común, en el cual para poder contar con el apoyo que ofrecen estos fondos, se requiere el presentar un documento en donde cumpla cabalmente los requerimientos solicitados por las “reglas de operaciones”, las cuales se definen como los lineamientos que deberán cumplir las personas interesadas en para participar en estos programas, estas reglas de operación se publican en el Diario Oficial de la Federación con cierta periodicidad en su revisión.

Estos requerimientos se presentan en base a una determinada metodología, que deriva de la propia administración de proyectos, incluyendo su ciclo de vida, sus procesos y sus fases; principalmente enfocados en la fase de planeación.

Por ejemplo; la Secretaria de la Reforma Agraria, cuenta con un programa denominado Fondos para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios FAPPA (SRA, 2011), el cual y de acuerdo a sus reglas de operación deberá cumplir ciertos requerimientos, los cuales es posible identificar dentro de las propios procesos de la administración de proyectos tabla 2.

Programa	Requerimientos	Proceso dentro de la administración de proyectos
Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios FAPPA	Justificación, objetivos y metas.	Iniciación
	Análisis de mercado	Planeación
	Ingeniería del proyecto	
	Impacto al medio ambiente	
	Análisis financiero	

Tabla 2. Procesos de un proyecto productivo para participar en un programa de apoyo, basado en las reglas de operación del FAPPA 2010. Elaboración propia

Al revisar los requerimientos de la tabla anterior, se puede observar que existen similitud en cuanto al marco de referencia de cualquier proyecto; considerando de mayor importancia el proceso de planeación, siendo que las fases de ejecución,

monitoreo y control se estarían realizando posterior a la entrega del recurso económico; sin embargo, al revisar el anexo A de este programa de apoyo, se menciona un apartado en donde, se puede ejemplificar claramente el enfoque hacia el detectar la percepción de los involucrados en el proyecto, que hace mención en base a 3 preguntas, las cuales menciona textualmente a continuación:

1. ¿Tomó en cuenta la experiencia, habilidades y destrezas de las y los integrantes del grupo para la definición del proyecto?
2. ¿Tomó en cuenta la opinión de las y los integrantes del grupo para la definición de los objetivos del proyecto?
3. ¿Tomó en consideración el tiempo que emplean las mujeres del grupo en sus responsabilidades familiares, domesticas, de cuidado y comunitarias, a fin de hacerlas compatibles con el trabajo del proyecto?

Esto busca identificar claramente el poder, la influencia y el intereses de los involucrados (stakeholders) que proponen diversos autores como los mencionados anteriormente, con el fin de evaluar el éxito del proyecto a través de la captación de la opinión de los involucrados, por lo que resultaría importante que esta conceptualización sea integrada dentro de los propios requerimientos de un proyecto y no solo como un breve anexo, incluyéndose como parte de la evaluación del éxito del proyecto. (tabla 3)

Programa	Requerimientos	Proceso dentro de la administración de proyectos
Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios FAPPA	Justificación, objetivos y metas.	Iniciación
	<i>Planeación de los requerimientos, expectativas e intereses de los involucrado</i>	<i>Planeación</i>
	Análisis de mercado	Planeación
	Ingeniería del proyecto	
	Impacto al medio ambiente	
Análisis financiero		

Tabla 3. Incursión en la evaluación de los requerimientos, expectativas e intereses de los involucrados (stakeholders). Elaboración propia.

Esta misma estructura, se tendría que implementar en otros proyectos productivos con el fin de que si existiera algún cambio durante el proyecto por parte de los involucrados, los costos sean menores al ser detectados desde la revisión de la planeación y no en fases futuras donde el costo sería mayor, cuando el proyecto ya se encuentra en ejecución, tal como propone el Pmbok 2004.

Conclusiones.

En base a la revisión de literatura, un proyecto es un conjunto de procesos que se dan a lo largo de su ciclo de vida, con el fin de alcanzar un objetivo; de manera particular el éxito del proyecto tendrá relación con los diferentes procesos de planeación, ejecución, monitoreo y control, considerando de vital importancia que los objetivos y metas sean planteados como reflejo de los propios requerimientos de los involucrados.

Resulta importante entonces, que como parte de la evaluación de los requerimientos en proyectos, se evalué la participación de los stakeholders como elemento clave para asegurar el éxito del mismo proyecto, ya que entre otros beneficios se observa que el costo de realizar cambios en el proyecto será menor si estos son detectados desde la fase de planeación.

Bibliografía.

Bonnal Pierre, Gourc Didier, Lacoste Germain, The life cycle of Technical Projects, Project Management Journal, ABI/INFORM Global,33,1 Mar 2002.

Burnett, Nicholas R., and Robert Youker, Analyzing the Project Environment, World Bank, Washington, DC, 1980, EDI Course Notes CN.848, p4.

Cleland, D.J Project Management Strategic Design and Implementation, Singapore, Mc Graw Hill. 1998.

Cooke-Davies, T; Towards Improved project management practice: Uncovering the evidence for effective practices through empirical research. PhD. Leeds; Leeds Metropolitan University, 2000.

ICB-IPMA Competence Baseline Version 3.0 IPMA Editorial Committee: Gille Caupin, Hans Knocpfel, Gerri Koch, RFrancisco Perez-Polo, Klaus Pannenbácker, Chris Seabur, IPMA, 2006.

Kerzner H. Project Management . New York Van Nostrand 1998

Murray Ruth, Simon Peter.; Making Sense of Stakeholder Mapping, PM Today, vol VIII, Issue 11, 2006.

PRINCE2 : a practical handbook. OGC (Office of Government Commerce) UK , 2002

Pinto K. Jeffrey. Power & Politics in Project Management. Project Management Institute, 1998.

Project Management Body of Knowledge PMBOK® Guide, Project Management Institute. USA Third Edition 2004.

Shenhar, A.J., & R.M Wideman, Towards a Fundamental Differentiation between Projects, Proceedings PICMET Management and Engineering Conference, Portland, OR, July 1999.

The APM Body of Knowledge. Association for Project Management. UK, Fifth Edition. 2006.

Internet

<http://www.sra.gob.mx/sraweb/programas/fappa/> consultado el día 3 de Octubre de 2011.

<http://mexico.smetoolkit.org> consultado el día 3 de Octubre de 2011.