

EL CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS*

Angel Diaz Martín
Colegio Oficial de Ingenieros
Industriales de Bizkaia

* Adaptación del libro "El Arte de dirigir Proyectos"

Es lógico pensar que, como condición previa, *sine qua non*, antes de realizar un Proyecto, tenemos que conseguir la oportunidad de que el Proyecto exista para nosotros. En otras palabras, puede considerarse que la primera tarea a realizar es una **Fase previa comercial**, en la que detectaremos la existencia del Proyecto y las posibilidades de que lo realicemos si somos una empresa que trabaja para la Propiedad promotora del Proyecto, o estratégico, de definición, si somos la Propiedad.

Con el Proyecto en el horizonte, y en un deseo de sintetizar al máximo, se puede considerar que existen tres fases a lo largo de su vida, lo que se suele denominar como su *ciclo de vida*: **Decisión, Realización y Explotación**.

Cabría añadir una cuarta **Fase de desmantelamiento**, ya que en muchos proyectos, al final de su vida, existe la obligación de dejar las cosas (el terreno, el sistema informático) tal y como estaban al principio.

Cada fase debe estar marcada por unos determinados entregables (documentos y equipos) que constatan que ha sido finalizada, momento oportuno para analizar los rendimientos conseguidos hasta ese momento y comenzar la siguiente fase introdu-

ciendo las oportunas medidas correctoras en el caso de que sean necesarias.

Cabe llamar la atención sobre el hecho de que existen proyectos que no contemplan la fase de decisión o la de explotación: nos limitamos sencillamente a ofertar algo que nos han

aprendidas, sea desde la visión del Promotor, sea desde la del oferente, con lo que se adquiere experiencia para posteriores proyectos, experiencia que es recomendable que se reco-pile en el *Sistema de Gestión del Conocimiento de la Empresa*.

Hay otras divisiones en fases de



pedido, con independencia de que el Proyecto sea bueno o no, o se vaya a explotar de una u otra manera, que es responsabilidad de la Propiedad; nosotros, al ofertar, sólo pensamos en la bondad de la parte del Proyecto que constituye nuestra oferta.

En cualquier caso, se presenta siempre una etapa que puede denominarse como **Cierre del Proyecto** en la que se deben recoger las lecciones

un proyecto menos técnicas, pero, como se suele decir, tan reales como la vida misma. Una de ellas clasifica un Proyecto en las siguientes fases:

- Alegría.
- Confusión.
- Desilusión.
- Búsqueda de los culpables.
- Castigo de los inocentes.
- Condecoración de los que no han participado.

Si bien esta clasificación está hecha en clave de humor, se debe tener muy presente, ya que los proyectos suelen ajustarse a ella. En particular, se acometen con optimismo (fase de Alegría), mientras que la realidad posterior suele ser bastante más dura. Menos mal, porque si no habría veces que cuando nos quieren encargar la Dirección de un Proyecto lo

Los productos, a los efectos
de su gestión, son
exactamente iguales que los
proyectos

Conviene destacar que en los proyectos suele suceder que, en un momento concreto, distintas actividades están en diferentes procesos

mejor que podríamos hacer es salir corriendo para ver si es otro el *agradado*.

Anterior a todas ellas, podría pensarse en una **Fase de osadía**, que se presenta cuando se prepara una oferta en cuyo momento podemos escribir que somos capaces de realizar cualquier imposible, el papel lo aguanta todo, con tal de ver cumplido nuestro deseo de que nos la adjudiquen. Obviamente, esta posibilidad puede acentuarse cuando son diferentes personas el que hace la oferta, cuya motivación principal es conseguir el pedido, y el Director del Proyecto.

Pueden darse muchos casos singulares de proyectos; uno, en particular, que merece la pena destacar, sería el de un Proyecto que en realidad fuera el lanzamiento de un producto. Los productos, a los efectos de su gestión, son exactamente iguales que los proyectos. Otra cosa es que aquéllos sufran pequeñas variaciones, probablemente ninguna, mientras que éstos será difícil que no tengan cambios. En ese caso, este lanzamiento comprende los siguientes procesos: requisitos de prueba, diseño del producto, fabricación y pruebas del prototipo, fabricación en serie y operaciones relativas al producto, en particular el servicio post-venta.

Cualquiera de estos procesos llevará aparejada la realización de algún Proyecto cuyas fases responderán al mismo modelo que se acaba de explicar.

Cabe destacar, así mismo, que este **ciclo de vida implica la realización de unos procesos** que hacen referencia a todo el Proyecto o a cualquiera de sus partes, incluso hasta el nivel de la actividad más elemental, y que son los siguientes: *Iniciación, Planificación, Realización, Control y Cierre*. También puede considerarse que existen los procesos de *Definición*, que se produce antes de comenzar el Proyecto, y de *Redefinición* que se produce cuando los cambios son importantes.

Cada proceso genera unos resultados (*outputs*, entregables) que son datos de entrada (*inputs*, recibibles: este concepto no está suficientemente identificado en la literatura técnica existente; da la impresión de que los autores se sitúan siempre en la parte que contrata, que se preocupa principalmente de lo que ella tiene que recibir, de los entregables) para el proceso siguiente.

Atención especial debemos prestar, cuando dirijamos un Proyecto, a que cada uno de nuestros contratistas y suministradores tenga a tiempo sus "recibibles"; de lo contrario le daremos la perfecta coartada para tapar sus propios errores: puede decirnos que no nos entrega algo porque él, en su momento (seguro que no nos avisó porque así le convenía), no recibió lo que le habíamos prometido.

Es una buena práctica repetir el proceso de Iniciación al comienzo de cada una de las fases citadas anteriormente, como valiosa ayuda para conseguir la visión global del Proyecto

to, y, en su caso, introducir las acciones correctoras que sean necesarias.

A su vez, cada uno de estos procesos se divide en varios subprocesos.

Conviene destacar que en los proyectos suele suceder que, *en un momento concreto, distintas actividades están en diferentes procesos*: podemos estar realizando, por ejemplo, la construcción de los equipos principales (*Realización*), a la vez que lanzamos el proyecto de las oficinas de la fábrica (*Iniciación*).

Una consecuencia importante de este desarrollo de los proyectos por procesos es lo que podríamos denominar *centro de gravedad del Proyecto*, que va pasando de una parte a otra: comienza por el licenciamiento, sigue con el diseño y la realización y finaliza con la puesta en marcha.

Para concretar más este ciclo de vida es conveniente que definamos de la mejor manera posible el concepto Proyecto.

Una posible definición para la palabra Proyecto, que responde al planteamiento del presente artículo, es la siguiente:

Conjunto de actividades dirigidas a crear un futuro deseado con un coste y en un plazo determinados.¹

Vamos a analizar esta definición:

- Comencemos por el predicado de la frase, indicativo de lo que vamos a hacer, que es **crear un futuro deseado**.

Antes de comenzar un Proyecto, hemos debido pensar seriamente en

¹ La definición que da el Project Management Institute es: "Esfuerzo temporal, distribuido en actividades, dirigido a crear un nuevo producto, servicio o resultado en un tiempo y coste prefijados de antemano"; el autor pretende, con la definición facilitada, marcar el acento en el deseo de hacer el Proyecto, la voluntad de realizarlo.

el futuro que deseamos (cuando se acaba un Proyecto existirá algo único que antes no existía), definiéndolo hasta donde sea posible. El futuro se configura, en gran medida, por el presente y, en los proyectos, a lo máximo a lo que podemos aspirar es a hacer pronósticos basados en la proyección de los resultados obtenidos hasta el presente, con el consiguiente riesgo que esto supone.

Esta afirmación da pie a la consideración de que en un Proyecto hay dos clases de conocimientos: los históricos o reales y los previsibles o virtuales. Por ser la Historia maestra de la vida, los conocimientos históricos nos permiten programar los previsibles. De cuanto más base histórica dispongamos, mejor.

Si bien la creatividad es una virtud innegable para el desarrollo de los proyectos, cabe llamar la atención sobre el hecho de que puede crear problemas si se deja demasiado suelta, en particular, en proyectos rutinarios realizados con anterioridad en otras ocasiones. En cualquier caso, debe pensarse, como una especie de regla de oro, que es más interesante que un equipo sea creativo antes que sólo lo sea su Director: no se trata de que uno sea un fenómeno dirigiendo; se trata, más bien, de que sea capaz de crear el entorno adecuado donde las habilidades de dirección florezcan. No hay que confundir este entorno, el del propio Proyecto, con el entorno exterior al Proyecto.

Atención al origen de nuestros conocimientos. El hombre es un animal que se distingue del resto de los animales, en lo que respecta a sus conocimientos, fundamentalmente por su memoria, lo que nos lleva a algo verdaderamente importante desde un punto de vista de Dirección de Proyectos: *tenemos la posibilidad de utilizar nuestros conocimientos y los de otros, con lo que nuestra capacidad se potencia extraordinariamente.*

La voluntad, el deseo, es enormemente importante. La frase acuñada "*Querer es poder*" cobra aquí su pleno significado.

• Sigamos con el sujeto de la frase que es **conjunto de actividades**.

Este sujeto lleva implícito otro, ya que las actividades no se realizan solas y para llevarlas a cabo son necesarias las personas, aunque sea exclusivamente para dirigir los equipos que las realizan. De ahí que sea muy importante saber cómo actúan esas personas, cómo se las motiva, en definitiva, cómo se desarrollarán mejor esas actividades del Proyecto.

Por otra parte, las actividades son realizadas por distintas empresas. Todas ellas tienen que ir acordes, orientadas al fin común del Proyecto. Por ello, debemos hablar de *Proyecto Total*: el conjunto del Proyecto, no el proyecto parcial de ésta o aquella compañía.

• Continuemos con el predicado circunstancial **en un plazo y un coste predeterminados**. De alguna forma, tenemos que limitar las variables coste y tiempo, ya que de otra manera los proyectos podrían llegar a ser de duración y costes ilimitados y eso el Promotor, la Propiedad, evidentemente no lo puede asumir.

• Finalmente, estudiemos el verbo de la frase, es decir lo que va a hacer el sujeto para conseguir el predicado, verbo que, en este caso, es **dirigidas a**.

Una pequeña reflexión al respecto: de la misma manera que, como la Física nos enseña, un conjunto de fuerzas puede producir una resultante nula, un conjunto de actividades desarrolladas por varias personas, y todos conocemos ejemplos en los que esto sucede, puede llegar a dar un resultado nulo si no están bien dirigidas hacia el fin que se pretende. En estos casos, al final sólo se aumenta la entropía del universo y en esta tarea no hace falta que le ayudemos: se basta él sólo para incrementarla.

He ahí la gran labor del Director de Proyecto: ordenar los esfuerzos de sus colaboradores de tal manera que todos se sumen para la consecución del fin que se pretende, crear un equipo que produzca los mayores efectos sinérgicos del conjunto. Cuando se logran esos efectos se alcanza el milagro de conseguir que dos más tres sea mayor que cinco, si sabemos dirigir adecuadamente a la



persona que sabe como dos y a la que sabe como tres.

Para conseguir esto, la regla de oro es llegar a que *lo que haga cada persona tenga sentido para ella misma*, con lo que incrementará su autoestima y desarrollará su trabajo utilizando al máximo todo su potencial.

Un matiz más: *no se deben confundir las operaciones con los proyectos*. Aquéllas son continuas y repetitivas; éstos son limitados en el tiempo y únicos. Por ejemplo, publicar cada número de la revista DYNA es un proyecto y su publicación en general es una operación. ■