

# ¿CUAL ES LA PRINCIPAL FUNCIÓN DE UN GERENTE DE PROYECTOS?.

*Una mirada a la gestión del alcance y a la gestión de la integración del proyecto como funciones principales del Gerente.*

Carlos Mario Betancur González

Ingeniero Civil, Universidad Nacional, 1993

Especialista en Gerencia de Proyectos, EAFIT 2009

MBA, EAFIT 2016

Si aceptamos que las funciones que se desempeñan en el ejercicio de cualquier cargo agrupadas coherentemente constituyen cada una de las responsabilidades que asume quien lo ostenta y si la suma de las actividades diarias y periódicas o esporádicas que son ejecutadas por su titular, igualmente agrupadas forman cada una de las funciones de dicho cargo (ver figura 1); podremos comprender con mejor claridad por que la **gestión del alcance** del proyecto y la **gestión de la integración** del proyecto son de lejos, las **principales funciones** del gerente de proyectos. Y se definen aquí como funciones y no como responsabilidades porque quienes pertenecen al mundo de la **gerencia de proyectos** conocen y entienden que la gran responsabilidad del gerente es la de alcanzar los objetivos que se hayan planteado para el proyecto a ejecutar, en términos de calidad, alcance, costo y plazo. Pudiera parecer fuerte la afirmación de que no debería ser llamado GERENTE DE PROYECTO alguien que no tenga bajo su *responsabilidad directa* el cumplimiento de los objetivos del proyecto que lidera, no obstante es una expresión correcta.

Teniendo claro que los **objetivos** de un proyecto, cualquiera que este sea, siempre se dan en términos del alcance, tiempo, costo y calidad, y con la convicción de que estos son de la entera **responsabilidad** de su gerente, seleccionaremos para analizar dentro de la gran cantidad de **funciones** que este desempeña, la *gestión de la integración* y la *gestión del alcance* del proyecto a

cargo. En este documento se tratará de sustentar su importancia y como ambas funciones deben engranarse o mejor mezclarse, para maximizar la probabilidad de éxito del proyecto, esto es, el cumplimiento de sus objetivos.

Si bien desde la teoría de la gerencia de proyectos la gestión del alcance y la gestión de la integración, son dos de las áreas del conocimiento de la dirección de proyectos, para efectos de este documento ambos términos serán tratados desde la óptica de las funciones del gerente y no desde el ámbito de la gerencia del proyecto.



Figura 1. Componentes de un cargo desde el punto de vista de sus objetivos.

## **El Alcance del Proyecto como objetivo y la gestión del alcance como función del Gerente del Proyecto.**

Después de la gestión de la Integración del proyecto, podría considerarse que la gestión de su alcance es la segunda función en importancia y

## ¿Cuál ES LA PRINCIPAL FUNCIÓN DE UN GERENTE DE PROYECTOS?.

Una mirada a la gestión del alcance y a la gestión de la integración del proyecto como funciones del Gerente.

prioridad para un gerente de proyectos, ya que será la eficacia de este en el cumplimiento de esta función la que permita que el proyecto sea completado satisfactoriamente. Es cierto que pocas veces el alcance detallado del proyecto se conoce durante sus etapas previa e inicial, igualmente cierto es que el Alcance inicial de un proyecto probablemente sufrirá cambios importantes durante su ejecución, lo cual no debería necesariamente desanimarnos como gerentes. Mejor aún, ambas afirmaciones deberían conducirnos a preguntar ¿cómo puede ser gestionado eficazmente el alcance de un proyecto si este puede ser tan dinámico y volátil como el entorno que lo rodea?. Gran parte de la respuesta a este interrogante está en realizar de manera **adecuada y permanente** la gestión de la integración del proyecto, función que de ejecutarse con eficacia seguramente evitará su descarrilamiento. (En el argot de la gerencia de proyectos, su descarrilamiento implica sobre costos y retrasos en la entrega final).

En palabras simples el **objetivo de un proyecto en términos de su alcance** no es otra cosa que lograr terminarlo y entregarlo COMPLETO y cumpliendo con todas las funcionalidades, partes componentes, prestaciones y servicios para los que el proyecto fue estructurado; en consecuencia todas las actividades que desempeñe el gerente para lograr este objetivo es lo que podemos denominar la gestión del alcance del proyecto. Ahora bien, es común que un proyecto cuente con un equipo de dirección a cargo del gerente, en quienes este seguramente delegará tareas y actividades relacionadas con la gestión del Alcance; para todos debería ser claro que un líder delega tareas y actividades, la responsabilidad no se delega, se asume. La **gestión del Alcance del proyecto como función** del gerente implica la ejecución de múltiples acciones más allá de los seis procesos que componen esta área del conocimiento según PMI® en su sexta edición de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos GUÍA DEL PMBOK® [1], también implica para el gerente

contar con ciertas habilidades personales y la aplicación de conocimientos técnicos específicos inherentes al proyecto en cuestión. En primer lugar una **fluida y permanente comunicación con el dueño del proyecto o su patrocinador**, con el equipo de gerencia del espónsor y con los responsables de los estudios de factibilidad va a facilitar que el alcance final del proyecto coincida satisfactoriamente con la idea inicial de este, se debe concretar y validar el alcance del proyecto con su dueño una vez este considere que está definido. El diseño y puesta en marcha de un **adecuado sistema de control de documentos (información)** le permitirá al gerente tener siempre en mente la versión más actualizada del alcance definitivo del proyecto. Un gerente con un **profundo conocimiento técnico**, del producto, servicio, sistema o estructura resultante del proyecto a su cargo permitirá que los cambios solicitados y aprobados al alcance del proyecto sean realizables en la práctica, y en consecuencia minimizará el riesgo de retrasos tanto como los costos que implican estos cambios. Igualmente importante será la **permanente y fluida comunicación del gerente con su equipo de gerencia del proyecto del mismo modo que con sus ejecutores**, esto permitirá que el control integrado de cambios se ejecute satisfactoriamente, lo que garantiza una adecuada gestión del alcance. Pleno control sobre las expectativas y necesidades de los interesados en el proyecto y canales de comunicación en ambas vías permitirán determinar si el proyecto podrá alcanzar los requisitos definidos por los interesados. La permanente **actualización de la identificación y análisis de riesgos** puede ayudar al gerente a detectar amenazas y oportunidades que pueden poner en peligro el alcance o favorecer su logro total, resulta obvio que un completo plan de gestión de riesgos del proyecto facilitará la labor del gerente en este sentido. En cuanto a sus habilidades blandas, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la orientación al logro, la facilidad para el relacionamiento con las personas, la orientación al servicio, la actitud frente a los

## ¿Cuál ES LA PRINCIPAL FUNCIÓN DE UN GERENTE DE PROYECTOS?.

Una mirada a la gestión del alcance y a la gestión de la integración del proyecto como funciones del Gerente.

---

riesgos y la capacidad negociadora son las principales que ayudarán al gerente a gestionar satisfactoriamente el alcance de los proyectos que le sean encomendados, sobre todo aquellos que se desarrollen en medio de un ambiente de alta incertidumbre.

### **Una adecuada Gestión de la Integración potencia la gestión del Alcance del proyecto.**

Resultaría lógico inferir que si la gestión de la integración implica mantener conectados y correctamente alineados con los objetivos del proyecto a todos los procesos de la dirección de proyectos seleccionados para ser desarrollados en un proyecto específico, esta debería ser entonces una prioridad para el gerente. La integración del proyecto, al igual que la gestión del alcance, como función capital del gerente tiene implicaciones que van más allá de la importante alineación de procesos con los objetivos del proyecto. Para facilitar la comprensión sobre la gestión de la integración podríamos decir que el gerente del proyecto logrará su integración si como resultado de la aplicación de su plan para la dirección del proyecto (i) el equipo de dirección puede **detectar oportunamente las potenciales afectaciones** que un proceso podría generar en otros y en los resultados del proyecto, (ii) si es eficaz en **equilibrar las expectativas de los interesados** en el proyecto, externos a este, con las expectativas de sus dueños, patrocinadores y desarrolladores del proyecto, y (iii) cuando el ejecutor del proyecto **no debe esperar demasiado tiempo para que sean resueltas las solicitudes de cambio** hechas al alcance del proyecto. No es atrevido comparar la gestión de la integración de un proyecto con el concepto de la continuidad de negocio para las operaciones de una empresa. En la Gestión de la Integración de un proyecto subyace la obligación de evitar su parálisis o suspensión. El gerente de proyectos formalmente educado (no necesariamente certificado) sabe que el contexto en el que se desarrolle el proyecto puede afectar (positiva o negativamente) su resultado final, por lo

que la gestión de la integración deberá contemplar las particularidades sociales, culturales y tecnológicas más relevantes durante la ejecución del proyecto, lo que hace absolutamente necesario conectar las circunstancias externas concomitantes con el proyecto, con los procesos definidos para su gestión y a su vez con el conocimiento de las personas que los lideran. De acuerdo con PMI® [1], para que esta sea eficaz, la gestión de la integración debe ser desarrollada por el gerente en tres niveles diferentes, pero simultáneos: Nivel de Procesos (esto es seleccionando e integrando los procesos adecuados de la lista de procesos de la dirección de proyectos), Nivel Cognitivo (esto es, teniendo la mejor sabiduría posible de todas las áreas del conocimiento de la dirección de proyectos) y Nivel Contextual (esto es, conectando el entorno que rodea al proyecto con su interior).

### **Ambas gestiones (Integración y Alcance) deben ser ejecutadas de manera coordinada, no aislada.**

Se ha resaltado hasta ahora en este escrito la importancia de la gestión de la integración y de la gestión del alcance de un proyecto como funciones principales del gerente, sin embargo su mayor importancia radica en el acoplamiento de ambos procesos de manera permanente durante toda la ejecución del proyecto. En este sentido podríamos asumir que el alcance se puede asemejar con el norte, es decir con el punto de llegada del proyecto y la integración con la manera de llegar allí a través de las habilidades de dirección que posean quienes lideren el proyecto. Es necesario pues tener total claridad en el alcance de un proyecto pues de no existir, la integración no podría darse de manera efectiva y resultaría inocua. En proyectos con alto grado de incertidumbre en su alcance, este suele ser definido por etapas o fases definitivas para cada una de las cuales una eficaz gestión de la integración maximiza la probabilidad de completar satisfactoriamente el alcance final del proyecto. En un escenario totalmente contrario es posible que teniendo definido completamente el alcance del proyecto y/o de sus etapas, una gestión de la

## ¿Cuál ES LA PRINCIPAL FUNCIÓN DE UN GERENTE DE PROYECTOS?.

Una mirada a la gestión del alcance y a la gestión de la integración del proyecto como funciones del Gerente.

---

integración pobre y deficiente por parte del gerente podría ocasionar su descarrilamiento. Es por estas razones que se requiere de un perfecto engranaje entre la gestión del alcance y la gestión de la integración, por parte del gerente.

El hecho de que el enfoque de este documento sea la gestión de la integración y del alcance del proyecto en el marco de las funciones del gerente del proyecto, no implica que el resto de las demás funciones del gerente relacionadas con su responsabilidad por los demás objetivos, no sean igualmente importantes. De hecho la gestión de los riesgos, de las comunicaciones y la de los interesados en el proyecto están prácticamente al mismo nivel de importancia para el gerente, que las dos mencionadas en este escrito. Sin embargo y a pesar de esta realidad no se entiende la razón por la cual abundan en el medio tantos programas de formación y/o capacitación en un sin número de herramientas tecnológicas y metodologías adicionales, que si bien son bastante útiles en la gestión de proyectos, NO preparan al gerente en lo fundamental de su gestión y prácticamente ningún programa que refuerce sus competencias en lo relacionado con el Alcance, Integración, STAKEHOLDERS, comunicaciones y riesgos del proyecto. No existen recetas ni fórmulas científicas para enseñar a las personas a realizar una buena gestión de la integración del proyecto, ni una adecuada gestión del alcance. Solo la experiencia efectiva gerenciando proyectos utilizando para ello metodologías aceptadas globalmente, una alta madurez empresarial en la gerencia de proyectos y un completo y claro entendimiento de los objetivos y del alcance de los proyectos que le sean asignados, le indicarán al gerente cuales son las mejores estrategias para cumplir cabalmente con estas, sus dos principales funciones como responsable de lograr los objetivos del proyecto.

### REFERENCIAS:

[1] Project Management Institute. Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos. Sexta edición. PMI® 2017.