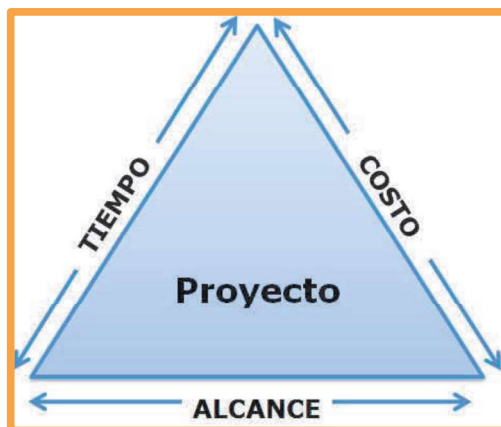


Las restricciones del proyecto

Según la conceptualización más comúnmente conocida en el ámbito de la gestión de proyectos, todo proyecto está sujeto a una triple restricción: el alcance (productos), el tiempo (cronograma) y el costo (presupuesto). El éxito de un proyecto depende de las habilidades y el conocimiento de la gerencia para considerar estas restricciones y desarrollar los planes y los procesos a fin de mantenerlos en equilibrio. No es suficiente para un proyecto alcanzar los objetivos dentro del presupuesto o reportar que todas las actividades y los productos han sido ejecutados a tiempo, sino que, además de tener equilibradas las tres restricciones en todo momento, debe asegurarse de lograr los objetivos (impacto) esperados (gráfico I.4).

Gráfico I.4. Las restricciones del proyecto



Fuente: Lewis, James P. (2005) *Project Planning, Scheduling & Control*, 4ª ed. McGraw Hill.

Este gráfico representa las relaciones de dependencia entre las restricciones de un proyecto. Si una de las restricciones cambia, al menos otra se verá impactada. Por ejemplo, un cambio en el plan del proyecto para acortar el cronograma puede dar como resultado un incremento de los costos o requerir una disminución en el alcance.

- **Alcance:** Se refiere al trabajo (productos) requerido para entregar los resultados del proyecto y los procesos usados para producirlos: es la razón de ser del proyecto. Una de las principales causas para que un proyecto falle es el mal manejo de su alcance en las siguientes situaciones: no se dedicó el tiempo necesario a definir el trabajo, no hubo un acuerdo acerca del alcance por parte de los interesados (*stakeholders*) o existió una falta de gestión sobre el alcance. Todas estas falencias provocan trabajos no autorizados o

presupuestados, conocidos como alteración del alcance (*Scope Creep*). La alteración del alcance o los cambios no controlados en el alcance provocan que un proyecto incluya más trabajo que el originalmente autorizado, lo que comúnmente resulta en costos más altos que los planificados y una ampliación de la fecha inicial de culminación.

- **Tiempo:** Se trata de la duración que requieren todas las actividades para completar el proyecto y es usualmente representado en un diagrama de barras (Gantt), un diagrama de hitos o un diagrama de red. A pesar de su importancia, el tiempo, a menudo, es la omisión más frecuente en proyectos de desarrollo. La ausencia de control de los tiempos de un proyecto se refleja en plazos que no se cumplen, actividades incompletas y atrasos en general. Un control adecuado del cronograma requiere una cuidadosa identificación de las tareas que serán ejecutadas, una estimación precisa de su duración, la secuencia en la que serán realizadas y cómo el equipo del proyecto y los recursos serán utilizados. El cronograma es una aproximación a la duración de todas las actividades del proyecto. No es difícil descubrir que los pronósticos iniciales no encajan una vez que el proyecto avanza y se incrementa el conocimiento del entorno; por eso, el control de tiempos y el cronograma son procesos iterativos. El equipo del proyecto debe, en cualquier momento, verificar las restricciones o los requisitos específicos de tiempo de los interesados (*stakeholders*) del proyecto.
- **Costo:** Son los recursos financieros aprobados para la ejecución de las actividades del proyecto e incluyen todos los gastos requeridos para alcanzar los resultados dentro del cronograma planificado. En proyectos de desarrollo, una débil gestión de los costos puede resultar en situaciones complejas de devolución de recursos y de presupuesto asignado para el año contable y, por ende, puede producir dificultad de apropiación de recursos en los siguientes ejercicios contables. En proyectos de desarrollo, existen factores importantes para tener en cuenta: las restricciones presupuestarias, las políticas de asignación de presupuesto, las normas y los procedimientos de adquisiciones, etcétera. Estas normas condicionan la obtención de recursos de personal, equipo, servicios y materiales que deben ser adquiridos por el proyecto. Los responsables de ejecutar y supervisar el proyecto deben estar informados sobre todas las políticas, los lineamientos y los procedimientos existentes para la adquisición de estos recursos. La

información de proyectos anteriores similares puede ser útil para mejorar las estrategias de manejo del presupuesto.

- **Calidad:** En proyectos de desarrollo, se refiere normalmente a la obtención del impacto esperado por la intervención en términos de cumplimiento de metas de desarrollo económico y social. Es, por tanto, un factor clave para tener en cuenta para evaluar el éxito del proyecto.

Para los proyectos de desarrollo no es suficiente entregar un proyecto acorde al alcance, tiempo y presupuesto, sino que también debe satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados (*stakeholders*), que son los últimos jueces de la calidad del proyecto. Gestionar estas restricciones requiere un análisis cuidadoso y un acuerdo acerca de cuáles son las prioridades para la organización, el ente financiador y los beneficiarios finales. Dependiendo de esos factores, un proyecto puede poner más énfasis en el costo y la calidad que en el tiempo y el alcance. Este tipo de decisiones y el establecimiento de prioridades al inicio del proyecto tienen un impacto fundamental en la totalidad de las determinaciones y los planes subsiguientes.

La comprensión de la relación entre estas tres restricciones permitirá tomar mejores decisiones cuando sea necesario hacer cambios en el proyecto.

El ciclo de vida y el ciclo de gestión del proyecto de desarrollo

Al considerar un proyecto como una serie de fases interrelacionadas, existen mejores posibilidades de asegurar su éxito. De hecho, la suma de las fases del proyecto es su ciclo de vida. Por este motivo, la buena práctica de dividir el proyecto en varias fases hace que cada una de ellas resulte más manejable. La estructura del ciclo de vida varía según la industria y la naturaleza del proyecto, por lo que no existe una forma ideal de organizar un proyecto. Sin embargo, un proyecto de desarrollo típicamente tiene el siguiente ciclo de vida: