

Administración de Proyectos Con Marco Lógico y Enfoque del PMI

Por Lic. Luis Núñez Alfaro

Ing. Gustavo Morales Ch., PMP

Publicado por Vitalit, www.vitalit.co.cr

Setiembre 2006

El tema de administración de proyectos ha sido abordado por diversas organizaciones a nivel mundial en su preocupación por producir mejoras sustantivas en lo tocante a administración exitosa de proyectos. A la fecha de hoy contamos con propuestas formales tales como PRINCE (*PR*ojects *IN* Controlled *E*nvironments) o del PMI (*Project Management Institute*), y *Logical Framework Approach*; las cuales se han nutrido de una necesidad urgente de lograr que los proyectos sean exitosos. De ellas quizá la más extendida en este momento es la del PMI, organización que cuenta hoy día con más de 200000 afiliados según sus propias cifras.

Al evaluar la experiencia a nivel internacional en la realización de proyectos informáticos el Standish Group¹ encontró una tasa de éxito muy baja, un 31% según el estudio del año 2005 para Estados Unidos de Norteamérica, pero superando en un 15% el estudio previo del año 2000. Esta tendencia mundial se ve bien reflejada a nivel nacional según lo muestra el informe público presentado en septiembre del 2005 por la diputada Laura Chinchilla, en el cual se analizan una serie de proyectos informáticos contratados por instituciones públicas. A nivel privado no existen resultados conocidos públicamente en nuestro medio. Esta situación representa una enorme pérdida de dinero para las empresas y organizaciones que han desarrollado proyectos de tecnología, incluidos software y telecomunicaciones, así como pérdida de oportunidades en sus negocios.

Entre las variables más críticas de la situación expuesta en los estudios realizados está la **administración**. Las fallas en anticipar situaciones y controlarlas apropiadamente se han identificado como elemento clave que contribuye a una tasa realmente baja de éxitos en este tipo de proyectos. Esto es básicamente que falta una planificación y administración seria, detallada y en términos generales podríamos decir profesional, para evitar o disminuir los efectos de los diversos problemas que se presentan durante la ejecución de los proyectos.

Tenemos que un proyecto se define como exitoso si a) termina en el tiempo previsto, b) dentro del presupuesto previsto, y c) cumpliendo los requerimientos u objetivos establecidos durante su formulación. Lograr que un proyecto sea exitoso no solo depende de herramientas de software y metodologías, también requiere de las personas apropiadas para la administración del mismo, entre otros elementos. Personas apropiadas significa en este contexto, que estén preparadas para formular, planificar y ejecutar proyectos, y para lidiar con los distintos y cambiantes elementos durante la ejecución del mismo. Tarea que se torna tan compleja como lo sea el proyecto mismo.

Entre las metodologías y guías para una buena administración destacan en nuestro medio las del PMI y la del *Logical Framework Approach*, LFA de sus siglas en inglés. La primera orientada a todo tipo de proyectos y la segunda más orientada a proyectos que tienen un componente de financiamiento del tipo donación o préstamo.

¹ Con sede en Estados Unidos de Norteamérica.

Nos proponemos en las secciones siguientes hacer una rápida revisión de ambas metodologías usaremos este concepto en forma amplia para establecer la idoneidad de las mismas en la administración de diversos tipos de proyectos.

QUE ES LFA

Hambly lo define de manera clara y concisa, “el *logical framework approach* es una herramienta analítica usada para planear, monitorear y evaluar proyectos”.

Con LFA se busca ligar los resultados finales con lo planeado. Fue originalmente desarrollada por USAID, la agencia de cooperación de Estados Unidos de Norteamérica, en los años 60. Aunque popular en ese momento decayó en uso por los años 70 y no fue sino hasta los años 90 cuando la agencia de cooperación alemana, GTZ, la rescata para remozarla y aplicarla en sus proyectos. A partir de ese momento empezó de popularizarse de nuevo al punto que hoy día es un requisito en organismos como NORAD, BM, BID, BCIE y muchos otros. (Gaspar, Hambly)

LFA se puede resumir en cinco pasos básicos que deben seguirse al plantear proyectos:

1. Análisis de la situación
2. Análisis de los Stakeholder;
3. Análisis del problema y objetivos
4. Análisis de alternativas
5. Planeación de actividades

Observando los pasos listados puede visualizarse dos grandes grupos: a) análisis y b) planeación.

Al finalizar esos cinco pasos se debe crear lo que se denomina MML o Matriz de Marco Lógico, también conocida por otros nombres como LogFrame y Logical Framework, tal como se muestra en la gráfica #1.

Las filas y columnas componen en realidad un resumen del análisis llevado a cabo para formular el proyecto. Este análisis es uno de los elementos más importantes de todo el proceso por cuanto ahí se definen los intereses de los que plantean el proyecto, así como los mecanismos por medio de los cuales se le dará seguimiento a los resultados.

El análisis puede ser una tarea compleja que requiere normalmente de un moderador con conocimiento en LFA y en como montar la MML. Es más complejo conforme el proyecto involucre a participantes de diversos países o áreas culturales. De ahí que el moderador podría jugar un papel preponderante para lograr que la formulación del proyecto realmente lleve a algo realizable.

Una vez que se tiene el análisis resuelto, se pasa a la planeación, que es la otra parte de la MML.

La última fila de la MML la componen las actividades que se realizarán para obtener los componentes o salidas del proyecto.

La MML se compone de filas y columnas que resumen los pasos anteriormente explicados. En la gráfica #1 se presenta un resumen de cómo se podría ver una MML, decimos esto por cuanto cada organización tiene una versión ligeramente adaptada a sus necesidades de la MML. Esto la hace también perder su carácter de estándar en algún grado.

Tal y como se muestra en la gráfica #2, se supone que existen dos perspectivas en la matriz, la horizontal y la vertical. La primera lleva a los elementos de la administración del concepto relacionado con fila, y la segunda busca ligar los distintos conceptos involucrados, nivel vertical. La lectura de la MML podría hacerse desde la última fila, actividades, hasta la primera, el fin, de la siguiente manera: *al ejecutar este conjunto de actividades logramos estos componentes, los cuales nos llevan a cumplir el propósito*

Grafica #1: MML

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	METODOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN	Definición de cómo el proyecto contribuirá a la solución del problema	A nivel de FIN miden el impacto general del proyecto	Fuentes de información para verificar logros	Acontecimientos, condiciones y decisiones para la continuidad en el tiempo de los beneficios
PROPOSITO	Impacto directo a ser logrado como resultado directo de los componentes	Impacto logrado al final del proyecto.	Fuentes para verificar lo logrado	Acontecimientos, condiciones y decisiones que tienen que ocurrir para el proy. Contribuya al propósito
COMPONENTE	Obras, servicios, capacitación, etc., que se requiere crear con el proyecto.	Mediciones de cómo valorar cumplimiento de cada componente	Fuentes para verificar lo logrado	Acontecimientos, condiciones y decisiones que tienen que ocurrir para el proy. Contribuya al propósito
ACTIVI-DADES	Tareas necesarias para completar los componentes	Presupuesto para cada componente, actividad.	Fuentes para verificar lo logrado	Acontecimientos, condiciones y decisiones que tienen que ocurrir para el proy. Contribuya al propósito

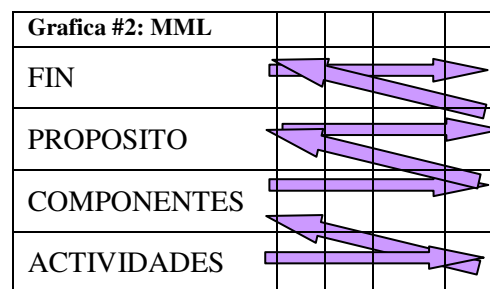
del proyecto para lograr a su vez el fin último del mismo.

Entre el PROPÓSITO y el FIN suele haber ambigüedades, no es fácil distinguir a veces entre ambos. Por ello algunos organismos plantean como propósito a los objetivos y como fin al impacto que se espera de la ejecución del proyecto.

Al buscar debilidades en el LFA podría decirse que las principales son derivadas de su intento de simplificar una tarea harto compleja como lo es definir con claridad un proyecto típicamente multicultural, multinacional y con intereses diversos. He aquí algunas de las debilidades: (Gaspar, Jackson, Hambly)

1. Se enfoca demasiado en los problemas y no tanto en oportunidades y visión.
2. Cuando es usada en forma muy rígida, puede conducir a un enfoque muy cerrado de la gente que lidera el proceso.

3. Hay un riesgo de que la MML represente en forma pobre los resultados del análisis al estar demasiado sintetizada y centrar la atención en ella. Se pierde información del análisis y con ello se pierde también capacidad de lograr el éxito del proyecto.



Por otra parte, al ser un proceso guiado por un experto en montar MML, el mismo podría sesgar el resultado final. También se corre el riesgo de que la simplificación no brinde los elementos necesarios para un correcto monitoreo durante la ejecución, no

obstante que se cuenta con indicadores definidos.

También resulta que el mismo proceso y guía podría ser demasiado rígido al punto que los participantes no logran presentar las ideas que realmente podrían resolver su problema.

Finalmente, al estar LFA diseñado para enfocarse en cómo resolver un problema, se corre el riesgo de limitar la creatividad de los participantes en la generación de una visión. Valga mencionar que esto es relativo a los participantes mismos pero podría ser una limitante de consideración.

ENFOQUE DEL PMI

El PMI es un organismo fundado en el año 1969 con el objetivo de lograr mejoras significativas en la administración de proyectos. Uno de sus productos más visibles es el Project Management Body of Knowledge (PMBok) el cual recoge el conocimiento, herramientas y técnicas que son aceptadas como las mejores prácticas para la administración de proyectos.

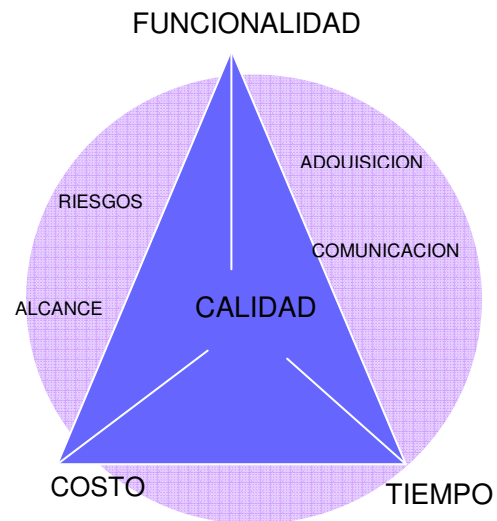
En el PMBok se enumeran las nueve áreas de conocimiento necesarias para dominar la administración de proyectos como disciplina, a nivel profesional, a saber:

1. INTEGRACION
2. ALCANCE
3. TIEMPO
4. COSTOS
5. ADQUISICIONES
6. RECURSO HUMANO
7. RIESGOS
8. CALIDAD
9. COMUNICACIÓN

Los procesos de cada área de conocimiento se presentan en diferentes iteraciones y fases de lo que podemos llamar el ciclo de vida de la administración del proyecto, a saber:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y control
- Cierre

La clave de la exitosa ejecución de un proyecto radica en un alto porcentaje de la adecuada planificación que se haga de él. La planificación se basa a su vez en la adecuada definición del alcance, el cual será el punto de partida para el 90% del resto de la planificación de ese proyecto.



El resto de las fases de la administración de proyectos están llevadas por la ejecución del producto de esa planificación, incluso hasta el cierre ordenado del mismo. Al iniciar el proyecto se debe comunicar a las partes involucradas el inicio del mismo y que esté claro el rol de cada uno. Esto se hace para que todos estén enterados de su rol en el proyecto y cuándo se espera que participen.

En lo que toca al alcance, realmente el PMI insiste mucho en una buena definición. PMI pone mucho énfasis en el tiempo y costos. Esto tiene sentido en tanto quienes utilizan este enfoque suelen vender servicios y el costo es un elemento clave de su oferta. No obstante en muchos proyectos más sencillos no necesariamente son elementos clave.

COMPARACION DE METODOS

Lo primero que debe decirse de ambas metodologías es que hemos encontrado que no son excluyentes, más bien complementarias.

De la experiencia recopilada parece que el uso de Marco Lógico en las organizaciones tipo ONG y antes que financian proyectos, sería lo recomendable por lo menos para la formulación del mismo. Sin embargo, se debe resolver las debilidades que se encuentran durante la ejecución en áreas como integración, comunicación, cronograma, alcance y calidad. Y es aquí donde las prácticas recomendadas por el PMI podrían ser de gran utilidad.

El LFA es muy detallista en el tema de adquisiciones. Esto tiene su razón de ser en el rendimiento de cuentas a los entes donantes o financiadores del proyecto. Se suele trabajar con un concepto de presupuesto muy poco flexible en aceptar cambios de destino del dinero. De ahí que el rendir cuentas de cómo se gastó el dinero es un medio que busca asegurar que se gaste en los objetivos previstos. Para ello el manejo de indicadores es de gran importancia en LFA y no tanto en PMI.

El tiempo es importante en LFA pero no determinante. Aunque exista un cronograma suele extenderse en aras de lograr los objetivos, impacto, deseado. Este es definitivamente un punto de choque con PMI en donde el éxito tiene como una variable clave al tiempo. En LFA el éxito estará dado por el impacto del proyecto, no si se terminó a tiempo o con una calidad determinada.

Es así como el uso de conceptos y elementos de ambas metodologías podría contribuir a un “mayor éxito” de sus proyectos. Ello podría significar una mayor complejidad

conceptual pero al final se gana en éxito. Hay herramientas en el mercado actualmente que podrían facilitar tanto el análisis para la formulación como el control de ejecución; tal es el caso de Felino PMP en www.vitalit.co.cr.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Des Gasper. The Logical Framework Approach: A Critical Assessment.
2. Bill Jackson. Designing Projects and Projects Evaluation Using The Logical Framework Approach. 2000.
3. Hambly Helen Odame. Helen. Engendering The Logical Framework. ISNAR. August 2001.
4. BID. Evaluación: Una Herramienta de la Gestión para Mejorar el Desempeño de los Proyectos. Oficial de Evaluación del BID. Marzo 1997.
5. Centro Sueco de Cooperación. Planificación, Monitoreo y Evaluación. 2004.
6. Harold Kerner. Project Management. John Wiley & Sons. 2001.
7. PMI. A Guide to Project Management Body of Knowledge. 1996.
8. Vitalit. Manual de Usuario de Felino PMP. www.vitalit.co.cr.