

LA EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN INTEGRADA DE PROYECTOS Y TENDENCIAS ACTUALES DE DESARROLLO.

Ing. Carlos Corzo Bacallao¹

*1. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca
Km.3, Matanzas, Cuba.*

Resumen.

Se aborda las generalidades de la Dirección Integrada de Proyectos y sus particularidades en las condiciones cubanas.

Se realiza un análisis de su surgimiento como respuesta a exigencias político – militares en el caso de la Guerra de Corea.

Se abordan las tendencias que se observan en el ámbito internacional y las posibles respuestas y utilización en el actual escenario económico – social en Cuba.

***Palabras claves:** Dirección Integrada de Proyectos; Historia; Evolución; Tendencias.*

Una introducción necesaria.

Quizás una de las consecuencias más nefastas del mal llamado “socialismo real” fue la clara tendencia de simplificar complejísimos procesos hasta el nivel de una ecuación de segundo grado. Para nadie es secreto que manuales y sobre todo párrafos claves, acudían en auxilio sobre todo de estudiantes trasnochados y ocupados en las matemáticas y otras asignaturas básicas e imprescindibles para dominar la profesión para la cual se preparaban.

Recuerdo los famosos:

Manual de Economía política de la Academia de Ciencias de la URSS.

Manual de Economía Política de Humberto Pérez.

Y muchos otros que por el estilo nos salvaban para poder responder con éxito las preguntas de un examen imprescindible para poder continuar.

Los tres tomos del Capital envejecían nuevos y a lo sumo servían de referencia bibliográfica para adornar algún que otro trabajo escrito solicitado por el profesor.

La dialéctica de Marx se diluía en la metafísica de manuales y tratados, transformada en conceptos “cuasi religiosos”.

Surgió entonces el concepto del “revisionismo” que a veces justamente, pero también en ocasiones injustamente, se igualaba al anti marxismo. Algo así como los inquisidores decretaban a los anti cristos.

Es verdad que esta costumbre o corriente yacía fundamentalmente en la sacro santa Unión Soviética y más aún en el seno de sus Académicos y Doctores.

Por suerte este “estaticismo”, fue evitado por algunos con mayor o menor éxito y tomando experiencias y características propias, el marxismo fue enriquecido y adoptado por muchos como fuente de conocimientos y no como dogma.

Abordar este tema resulta un verdadero reto en todos los sentidos.

El desarrollo de la Dirección Integrada de Proyectos en Cuba

Con independencia de que nos debemos apoyar en los estudios, experiencias e investigaciones anteriores, es lógico que al mismo tiempo urja un balance de nuestros resultados hasta el momento.

Nuestra economía ha sido sistemáticamente agredida y si sólo tenemos en cuenta este hecho podemos llegar a la conclusión primaria que no podemos esperar que la misma se desarrolle como lo haría en condiciones normales.

Aún sin este lastre, si nos atenemos a nuestras propias características, no ha sido posible la aplicación de recetas. En primer lugar porque no existen.

No existen sencillamente porque nuestra cultura es otra, nuestro desarrollo ha sido diferente y si revisamos con detenimiento nuestro globo terráqueo me atrevo a retar al más erudito de los especialistas a que encuentre otro país con condiciones ni siquiera parecidas a las de nuestra isla:

1. País sometido al bloqueo más largo y sofisticado conocido en la historia de la humanidad.
2. País subdesarrollado con una base agrícola y la mayoría de la población urbana.
3. Dependiente energéticamente hablando: ríos poco caudalosos y fuentes alternativas débilmente desarrolladas y que requieren de cuantiosos recursos financieros.
4. Población con una alta cultura (incluyendo la política)
5. Alto nivel de instrucción generalizado. Que incluye un sistema educacional que pudiera servir de referencia a cualquier país con verdaderas intenciones de resolver este problema.
6. Un sistema de salud que puede responder por sus resultados a las expectativas de los países en desarrollo e incluso a muchos de los llamados desarrollados. Que incluye las investigaciones básicas y aplicadas de medicamentos, vacunas, etc. Con una capacidad probada para el enfrentamiento exitoso de epidemias, etc.
7. Tranquilidad ciudadana en todos los sentidos.
8. Índices de delincuencia considerablemente inferiores a la mayoría de los países (desarrollados o no) que incluye la ausencia en la práctica del flagelo de la droga que lastra a muchas sociedades, constituyendo un peligro real para el desarrollo saludable de la población.

Si agregamos que en la actualidad la América Latina enrumba hacia el Socialismo (del siglo XXI con raíces autóctonas), es evidente que la aplicación de este sistema (Dirección

Integrada de Proyectos) en Cuba no ha podido ser, agrego que por suerte, similar a los “creadores” de éste.

Una mirada a la historia

En la mayoría de los textos (clásicos o no), se hace referencia a la Lockheed cuando abordó la construcción de los cohetes “Polaris”, lo cual favoreció la introducción de los sistemas PERT y CPM.

Pero estos mismos manuales y textos no hacen referencia a las circunstancias históricas que le acompañaron éstas.

Debemos recordar que poco antes había concluido la guerra de Corea con el surgimiento de la demarcación del paralelo treinta y ocho.

No abundaremos en este tema, pero es necesario recordar también que desde el punto de vista estrictamente tecnológico los Estados Unidos como cabeza visible del capitalismo mundial, aun utilizando a la naciente ONU, vieron frustradas sus aspiraciones de imponer el capitalismo en la totalidad de la península de Corea y de esta forma impedir que el “comunismo” se basificara en la misma.

En Corea, además del pueblo coreano, confluyeron internacionalistas chinos y soviéticos.

Millones de vidas se perdieron.

Un papel muy importante en el devenir de los acontecimientos de entonces lo constituyó la naciente aviación a reacción soviética con la introducción en los combates de los Mig 15 (que por cierto, patrullaron nuestros cielos en los primeros años de la década del sesenta del pasado siglo)

Hasta entonces (al igual que ahora) los norteamericanos han tratado de llevar las guerras por caminos en los cuales primara su superioridad tecnológica y Corea no fue la excepción.

En su recién concluida guerra contra Japón impusieron su superioridad cuantitativa y sobre todo cualitativa de su aviación y en especial la de bombardeo.

Para tratar de igualar las acciones los japoneses tuvieron que acudir a los llamados kamikazes.

Destruida la flota japonesa en el Pacífico, éstos se negaban a la rendición y se esperaban cruentos combates en tierra.

Una vez más los norteamericanos acudieron a su superioridad tecnológica arrojando sobre ciudades indefensas las dos primeras bombas atómicas.

Se conoce perfectamente que este crimen tenía también como objetivo evitar que la Unión Soviética interviniera como país aliado desde el occidente hacia Japón, después de haber tomado Berlín y muchos de los países ocupados por los fascistas alemanes o aliados a éste,

de modo que se considera que el genocidio atómico constituye de hecho una de las primeras acciones de la llamada “Guerra Fría”

En Corea los norteamericanos trataron de masacrar a los coreanos utilizando hasta la entonces su imbatible aviación de bombardeo (B-17 y B-29) protegidos por los “cazas” F - 86 reactivos recién incorporados a la guerra.

Resulta que los MIG-15 soviéticos (incorporados solidariamente a la contienda como apoyo a los coreanos) superaron tecnológicamente a los F-86, batiendo a la aviación norteamericana, impidiendo de esta forma que se masacrara impunemente a la población de Corea hasta entonces indefensa ante los ataques aéreos.

Los norteamericanos se ven superados tecnológicamente y la única alternativa que les quedaba era el enfrentamiento en tierra, lo que evidentemente hubiera sido un desastre total para sus tropas.

Se debe agregar que para entonces la Unión Soviética había desarrollado su propia arma nuclear, impidiendo de esta forma que los norteamericanos la emplearan en la península Coreana. Por otra parte, conocidas las experiencias de Hiroshima y Nagasaki, no se podía descartar que su empleo dañara a sus propias tropas.

Se firma entonces un armisticio, teniendo que admitir, en contra de sus deseos, el surgimiento de la República Democrática de Corea.

De hecho, lo que se firmó fue un armisticio, no un tratado de paz, por lo que la guerra, técnicamente hablando, no ha concluido.

Surge de esta forma la necesidad de los EU de neutralizar y de superar la tecnología soviética en el campo de la aviación, para lo cual implementan el “Proyecto Polaris”, y como ya se mencionó el mismo fue asignado a “Lockhead” como “Contratista Principal”

El proyecto “Polaris”, requería de miles de componentes diferentes que debían ser suministrados por cientos de entidades privadas.

Éste podía catalogarse de extremadamente complejo, más aún en la década de los cincuenta del pasado siglo.

La interrelación inter organizaciones privadas era regida por la economía de mercado y se subordinaban a las relaciones contractuales, con independencia de la prioridad estatal que pudiera existir.

Para poder establecer la secuencia de entrega de suministros de modo que se cumplieran los ensamblajes necesarios, se debía seguir un estricto programa.

Surgen, a partir de esta necesidad concreta el CPM y PERT (La Ruta Crítica), que no es más que un método de optimización.

A partir del mismo aparecen los conceptos de “Eficacia y Eficiencia”

No sólo hay que hacer las cosas bien, sino que hay que hacer las cosas que hay que hacer en un momento determinado y no otras.

De modo que el método permitía priorizar “las energías de dirección” hacia las tareas que podían poner en peligro la duración del proyecto, pero siempre interactuando entre entidades privadas, con igualdad de derechos y oportunidades cada una y que perseguían, al igual que la Lockheed, la obtención del máximo de ganancias.

De hecho surgen primero el CPM Y PERT y a partir de estas experiencias y sólo posteriormente, se desarrolla la **Dirección Integrada de Proyectos**.

El Método de la Ruta Crítica como tal es estrictamente “técnico” como lo puede ser un método de integración en el “Cálculo”, mientras que la Dirección Integrada de Proyectos, utilizando herramientas técnicas, se introduce en los conceptos o bases de la Economía de Mercado y como tal en las Ideologías que la sustentan.

La Dirección Integrada de Proyectos no se genera en el “Mundo Desideologizado” de la técnica con que a veces nos lo quieren hacer ver.

Los soviéticos abordaron la problemática del desarrollo tecnológico de su armamento durante la Segunda Guerra Mundial desde otro ángulo.

A partir de la existencia de una economía centralizada y sobre todas las cosas poniendo en el centro del problema al hombre con su patriotismo, dirigido por el Partido Comunista, que aún con el lastre del estalinismo, supo y pudo lograr la unidad de la sociedad para derrotar al fascismo alemán, que representaba entonces lo más retrógrado en nuestro planeta.

Los soviéticos entonces alcanzaron la primacía tecnológica mundial y no se dieron cuenta.

Lograron una cohesión increíblemente alta entre los avances de la ciencia y su implementación inmediata en la industria pesada.

Así constatamos que, por ejemplo, en la industria de la aviación, la fabricación de aviones de combate de última generación pasaban de las investigaciones básicas y las mesas de dibujo a su producción en serie en meses (Yak, Mig, Laag, Il, Tu, etc)

La industria alemana apenas pudo superar durante la guerra a sus propios Messersmiths (diseñados e introducidos en la producción en serie desde la etapa pre bélica) y los norteamericanos en lo que respecta a la aviación de caza a lo máximo que llegaron fue al P-51, inferior por sus cualidades a cualquiera de los aviones soviéticos de entonces.

Una situación semejante la observamos en lo que respecta a las fuerzas blindadas. (<http://militera.lib.ru>)

Se conoce que los alemanes intentaron incluso copiar el tanque T-34 soviético y no lo lograron ya que no pudieron repetir las aleaciones del acero del blindaje y sobre todo la eficiencia de su motor (primero en el mundo construido fundamentalmente de aluminio y el mejor con respecto a la relación potencia – peso)

En resumen, lograron en una etapa tan temprana con la década del 40 del pasado siglo incorporar la ciencia de forma sistemática a las fuerzas productivas.

En la etapa post bélica se dejaron cegar por las “bondades” de la sociedad de consumo.

Dejaron de poner al hombre en el centro de las soluciones y comenzaron a caminar cuesta abajo involucionando hasta los *Gorbachov* y los *Yeltsin*.

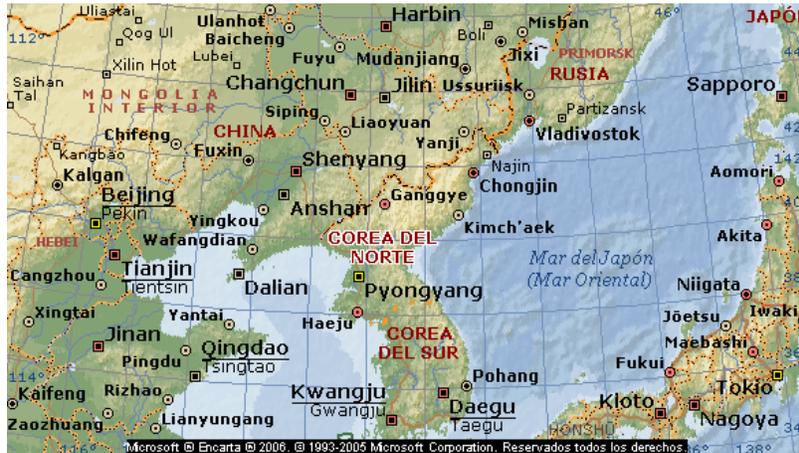


Foto 1. Península Coreana

En la “Enciclopedia Encarta de 2006” aparece textualmente que el F – 86 Sabre, estadounidense “luchaba contra el feo pero efectivo” Mig – 15 de construcción soviética

No les queda más remedio que caracterizarlo como efectivo, no obstante lo tildan de feo.

El director de proyectos y la desideologización de la ciencia y la técnica.

Existe una clara tendencia de desideologizarlo todo y dejar la evolución de la sociedad en manos de las fuerzas del mercado.

Para ello el neoliberalismo (ideología al fin y al cabo) trató de entronizarse.

Recordamos que cuando el socialismo soviético pujaba por desaparecer, se planteaban por los recién estrenados en el capitalismo cosas tan absurdas como que incluso las relaciones internacionales debían desideologizarse.

Observamos que las fuerzas armadas de los países capitalistas cada vez más abordan las operaciones militares como simples tareas o trabajos y ya es común que compañías privadas asuman tareas militares sobre todo en lo que respecta a la seguridad de instalaciones y protección de determinado personal.

De la misma forma que nuestras fuerzas armadas tienen como base al hombre y su conciencia, que no es más que el convencimiento de éste del por qué se lucha; a contraposición del “profesionalismo” que mejor pudiera interpretarse como el

“mercenarismo” que caracteriza a sus fuerzas, han tratado de desideologizar a la ciencia y la técnica.

Para tener una idea clara del papel cimero que el sistema capitalista otorga al mercado basta con analizar la actual crisis económica que se extiende de forma incontrolada prácticamente de forma universal.

No hay que ser muy avezado en temas económicos para percibir que la solución solamente puede transitar a través del crecimiento de la economía real.

Las medidas en todos los países capitalistas se concentran en la disminución de supuestos gastos, limitando el poder adquisitivo de la población.

Resulta evidente que si se disminuye el poder adquisitivo se reduce la adquisición de bienes de consumo y si esto sucede la economía real (producción de estos bienes) se tiene que contraer. Evidentemente se crea un círculo vicioso.

Las supuestas cifras multimillonarias de rescate no son más que ataduras que subordinan a los países menos favorecidos a sus acreedores.

Estos “rescates” presuponen la manipulación del mercado y que éste de forma automáticamente, con su fuerza, resuelva el problema.

Por algo Chávez decía que si el medio ambiente hubiera sido un banco ya lo habrían rescatado.

Pudiéramos extendernos en este tema, pero sólo pretendemos expresar nuestras opiniones sobre las características que en nuestra sociedad debe poseer el **director de proyectos**.

1. Considero que en nuestro entorno el Director de Proyectos debe ser un cuadro de alto nivel en todos los sentidos.
2. Debe representar tanto al “Cliente” como al Estado Cubano.
3. Lo debe caracterizar su compromiso con la sociedad.
4. Lo anterior no minimiza el nivel técnico que debe poseer, que le permita ejercer sus tareas con un alto grado de profesionalidad ni el resto de las características personales de liderazgo.

El Colonialismo Tecnológico y la Colonización del Pensamiento

La explotación del hombre por el hombre ha transitado en el cursar de la historia por innumerables facetas hasta llegar al colonialismo y el capitalismo.

El colonialismo “tradicional” como lo conocemos, aunque todos brutales, así sea la metrópoli, así se caracteriza éste.

El inglés y el francés en sentido general se caracterizaban por la explotación directa de la fuerza de trabajo nativa al mismo tiempo que los colonos se mantenían al margen del trabajo directo, desarrollando una especie de aristocracia colonialista.

El portugués, por ejemplo, se caracterizó además por la emigración de trabajadores de la metrópoli, dedicando en lo esencial a la población nativa a la servidumbre y a aquellos trabajos que consideraban denigrantes.

El colonialismo español en Cuba tiene sus propias características toda vez que la población autóctona fue exterminada y sustituida por los esclavos africanos hasta bien entrado el siglo XIX.

Además España persistió en su enriquecimiento a partir de la extracción de los recursos naturales de sus colonias (fundamentalmente oro) que trasladó hacia las otras potencias coloniales (como Inglaterra y Alemania) comprando el resultado de sus industrias generando desarrollo industrial para mantener la opulencia hispana.

De esta forma en las ex colonias inglesas y francesas a pesar de la explotación brutal a la que era sometida la población nativa se desarrolló una insipiente clase obrera, mientras que en las colonias portuguesas era muy raro encontrar operarios calificados.

En Angola, por ejemplo, era extremadamente raro encontrar operarios de la construcción nativos, aunque en su capital y otras ciudades grandes existían obras importantes.

Incluso, después de la independencia de este país, pudimos observar a empresas portuguesas contratadas por el gobierno de Angola (Mota y Cía. por ejemplo) cuyos operarios principales eran portugueses (utilizaban al personal nativo a lo sumo como pintores y choferes, además de ayudantes).

A partir de la independencia de las antiguas colonias, el colonialismo tradicional cambia de cara y a mi juicio se mantiene lo que se le puede llamar el “colonialismo tecnológico”.

Una de las secuelas más brutales del colonialismo, quizás una de las más importantes, es la ignorancia.

Los países “independizados” después de desmembrados de sus orígenes y tradiciones y esquilma sus poblaciones con la trata de esclavos, además, los dejaron en la más profunda ignorancia, incapaces totalmente de asimilar el ritmo del desarrollo tecnológico.

Se afirma por algunos especialistas que uno de los crímenes más brutales del colonialismo fue la secuela que acarreó la trata de esclavos, ya que por siglos fueron virtualmente secuestrados los hombres más fuertes y desechados por el negocio los más débiles, permaneciendo éstos en África con las consecuencias que podemos imaginar

La introducción y transferencias de tecnologías las imponen las antiguas metrópolis llegando a establecer un nuevo dominio sobre éstos, en estos momentos más solapado.

Aún más, se llega a influir de tal manera que gran parte de la población nativa llega a creer que son inferiores y que sólo los antiguos colonialistas son capaces de liberarlos.

Este trabajo ideológico que tiene profundas bases en la explotación, es lo que me da por llamar la “**colonización del pensamiento**”

La “colonización del pensamiento” no tiene fronteras y nosotros mismos los cubanos somos objeto de este nuevo ataque ideológico.

La colonización del pensamiento tiene un soporte mediático muy importante.

Podemos ver diferentes programas de televisión tales como “Fieras de la Ingeniería”; “Megaconstrucciones” por ejemplo, que además de presentar cuestiones realmente curiosas y hasta instructivas desde el punto de vista técnico y tecnológico, resultan totalmente apologéticos.

Subyace la presentación de un “abismo” inalcanzable para los “seres inferiores”: estos seres inferiores se infiere que seamos nosotros.

Conclusión: sin ellos no somos nada.

El propio tema de la Dirección Integrada de Proyectos en ocasiones se cuestiona si tenemos o no las condiciones para su aplicación.

Se supone que este método ayude a organizarnos y que no haya que crear condiciones para poder aplicar éste; sin detenernos a pensar que debe ser el método el que cree las condiciones y no al revés.

¿Organizarnos para poder aplicar un método que nos ayude a organizarnos?

¿A quién le echaremos la culpa?

¿Seremos realmente seres inferiores?

Junto a un grupo de cubanos he tenido la oportunidad de participar de alguna u otra forma en obras (vías férreas) que por su magnitud y complejidad pudieran catalogarse de “mega construcciones” como pudiera decir el “Discovery”.

El desempeño de los profesionales cubanos satisfizo plenamente las expectativas de las organizaciones para las cuales fueron contratados.

Para ellos se tuvo que interactuar profesionalmente con Consorcios italianos y chinos, plenamente en igualdad de condiciones desde el punto de vista profesional.

El socialismo y la Dirección Integrada de Proyectos

La Dirección Integrada de Proyectos, o mejor, Project Management, surge y se desarrolla en el marco de las llamadas “economías de mercado” en las cuales el Estado ha jugado siempre un papel diametralmente diferente al papel que tradicionalmente jugaron los

llamados países del llamado “socialismo real”, por lo menos hasta la caída del “Muro de Berlín” y el arriamiento de la bandera de la Hoz y el Martillo en el Kremlin.

Los primeros, a falta de una dirección rígidamente centralizada, decisora de todos los aspectos económicos y sociales, se ven obligadas a desarrollar métodos y sistemas que influyan determinadamente en los objetivos principales, mientras que a los segundos les bastaba la implementación de las decisiones, poniéndose en función de su cumplimiento a cuanto organización, entidad o empresa hiciera falta.

Los primeros se ven obligados a evolucionar y desarrollar nuevas técnicas de programación y dirección, los segundos involucionaron hacia el facilismo de los manuales de economía política, donde la dialéctica heredada de Hegel a lo sumo solamente era utilizada para responder a las preguntas obligadas de los exámenes de marxismo.

Los primeros, se adecuaban a los nuevos ritmos; los segundos se contentaban con festejar el cumplimiento de aquellos “planes quinquenales”, desprovistos de las energías renovadoras del individuo como ser social comprometido.

Por alguna razón el Che, ya en 1963, respondiendo a una entrevista para una publicación francesa afirmaba: **“El socialismo económico sin la moral comunista no me interesa. Luchamos contra la miseria, pero al mismo tiempo luchamos contra la alineación”**.

Mientras tanto los soviéticos adquirían los bulldozers hidráulicos Komatsu en Japón para construir el gasoducto para Europa y el cosmódromo de Baikonur, mientras sobre cumplían la producción de los C – 100 atrasados tecnológicamente.

En ese mar de irracionalidades y contradicciones, no es raro que no se hayan adecuado los conceptos y técnicas de la Dirección Integrada de Proyectos a las condiciones del socialismo, cuando incluso hasta el mismo socialismo, como se entendía entonces, se les desmoronó en las manos sin el apoyo de los ejércitos de tanques alemanes que una vez irrumpieron en Estalingrado en 1943.

Nuestros vicios.

Si existe algo que ha dañado a nuestros profesionales en este tema en lo que respecta a su desempeño técnico – intelectual, es la tendencia a la simplificación y a la búsqueda de recetas y manuales, pensando que el “libro de Heredia” o cualquier otro, son biblias sagradas confeccionadas por seres superiores y no compendios de experiencias que pueden instruir, pero que no tienen necesariamente que ser válidas en cualquier lugar, circunstancia o momento.

Otro aspecto que debemos considerar es la falta de autoestima en muchos de nuestros profesionales en la rama de la construcción y específicamente en el campo de la Dirección Integrada de Proyectos, que defino además como los efectos, a veces no palpables, de la “colonización del pensamiento” que se ha manifestado con la rendición ante el primer revés impuesto por un “voluntarismo pertinaz” y que se pretende combatir a veces con las armas inapropiadas resultado de esquemas y recetas.

Solamente el talento creador y profesional es capaz de enfrentar este reto.

Considero que hasta cierto punto existe una clara tendencia de transferir el “talento” de los individuos a las organizaciones, despersonalizando capacidades e inteligencias que en muchos casos no son suficientemente diferenciadas, reconocidas y retribuidas.

Confieso que este es un tema sumamente complejo y hasta polémico, ya que para que una determinada actividad funcione, necesita y a veces de forma decisiva, hasta de los empleados más simples.

De lo que se trata es que no todos son capaces de implementar las transformaciones imprescindibles que de forma continua imponen los nuevos tiempos.

Sin la incorporación del “talento” la actividad podrá funcionar, incluso bien, pero de forma estática, repitiéndose cada día, manifestándose a la postre un retraso relativo, pero retraso al fin y al cabo.

Las nuevas tendencias de la dirección integrada de proyectos.

En una conversación con un Arquitecto alemán, Director de Proyectos, que ejecutaba un supermercado en Austria valorado en más de cien millones de Euros, aprovechando la oportunidad de enterarme de algunas experiencias, lo interrogo.

Me responde:

- La Dirección Integrada de Proyectos es muy cara.
- Me enteré de la licitación, me inscribí y la gané. Todo esto través de Internet.
- Concretamos el negocio en un desayuno de trabajo.
- A los tres meses de este desayuno se excavaban los cimientos en Austria.
- Mi Empresa cuenta con dos personas y media, incluyéndome. Uno de los tres participantes trabaja a medio tiempo.

Cuáles eran las características de este Director de Proyectos:

- Doctor en Ciencias Técnicas.
- Domina a la perfección todos los softwares de diseño y de programación que se puedan imaginar.
- Habla perfectamente el ruso, el inglés y el francés y ahora está enfrascado en el español.
- Conoce el mercado.

- Maneja a la perfección las técnicas modernas de comunicación.

Si algo me quedó claro es que no había seguido recetas y manuales y que la Dirección Integrada de Proyectos comenzaba a transitar por caminos ignorados, al menos por mí.

Durante los últimos diez años, la administración de proyectos no ha dejado de evolucionar. Existen tendencias importantes emergentes, además de continuarse con la tradicional que ya comienza a definirse como “predictiva”.

Dentro de las tendencias novedosas podemos mencionar el llamado “Manifiesto Ágil” - Ágiles: Crystal, DSDM, Lean, Unified Process (RUP, Open UP, OUM, AUP, EssUP), MSF

- Predictivos: PMBOK, PRINCE2

La gestión de proyectos predictiva o clásica es una disciplina formal de gestión, basada en la planificación, ejecución y seguimiento a través de procesos sistemáticos y repetibles.

- Se ejecuta en el tiempo planificado.
- Sin desbordar el presupuesto estimado.
- Satisfaciendo las necesidades del cliente.
- Realiza las funcionalidades que necesita.
- Las realiza correctamente y sin errores.

El “Manifiesto Ágil” se desarrolla fundamentalmente en el campo de la producción de softwares.

Se ponen al descubierto mejores métodos para desarrollar software, haciéndolo y ayudando a otros a que lo hagan. Con este trabajo se llega a valorar:

- A los individuos y su interacción, por encima de los procesos y las herramientas.
- El software que funciona, por encima de la documentación exhaustiva.
- La colaboración con el cliente, por encima de la negociación contractual.
- La respuesta al cambio, por encima del seguimiento de un plan.

Se evidencia que la disciplina de Dirección Integrada de Proyectos se encuentra inmersa en un proceso de cambio, donde se fusionan continuamente criterios y métodos.

Oportunidad o riesgo.

¿Esta situación significa para nosotros una oportunidad o un riesgo?

¿Podemos tomar “atajos” con la introducción de criterios acordes a nuestras realidades?

¿Acaso no debemos tener en cuenta el proceso de integración que se desarrolla inexorablemente en el seno de los países de “Nuestra América”?

Considero que nos encontramos ante una gran oportunidad siempre y cuando:

- ✓ Desarrollemos el talento, reconociéndolo y retribuyéndolo moral y materialmente.
- ✓ Desarrollemos la profesionalidad como una consecuencia de la “Gestión del Conocimiento”
- ✓ Estimulemos la creatividad y la valentía.
- ✓ Aprendamos a observar “EL CAMBIO” como un proceso natural y necesario.
- ✓ Desarrollemos el compromiso social y la solidaridad.

Es evidente que debemos alejarnos de recetas y de fórmulas preconcebidas fundamentalmente porque en cualquier proceso de creación se producirá una “realimentación” sistemática que nos obligará a aprender en la misma medida que se avanza.

Por otra parte, si se trabaja se acumulan experiencias y las experiencias son al fin y al cabo conocimientos que, queramos o no, consciente o inconscientemente de alguna forma las implementamos. El único conocimiento que no utilizamos es aquel que no poseemos.

Si rechazamos este proceso sistemático de adquisición de conocimientos (y de su implementación) a partir de la natural realimentación que se produce, para seguir un programa preconcebido, estaremos de hecho poniéndole un freno al desarrollo.

Todo lo que anteriormente expusimos tiene un carácter general y hasta estratégico, a los cuales en la práctica no tenemos acceso, a no ser a través de alguna que otra exposición, con mayor o menor acierto y con mayor o menor aceptación.

La Dirección de Proyectos en el escenario actual económico – social cubano.

Es evidente que estamos inmersos en profundos cambios económicos y sociales con la premisa de que mantendremos el socialismo para lo cual hay que perfeccionarlo a **la luz de los avances de la ciencia y la técnica y del desarrollo social**, exentos de cualquier tipo de voluntarismos e inspiraciones, manteniendo los logros llamados históricos en lo que se refiere a la salud, educación, seguridad social y solidaridad.

En esencia estos son los preceptos básicos sobre los cuales se apoyan la totalidad de las medidas que se implementan y se implementarán en el futuro.

Cualquier actividad específica que conlleve al incremento de la producción y de su calidad, que coadyuve a la satisfacción de las necesidades de la población tiene las siguientes características:

- 1- Tienen un principio y fin previsibles.
- 2- Consumen recursos.
- 3- Pueden dividirse en sub actividades o sub tareas que deben consumir un determinado tiempo medible a partir de normas y experiencias.
- 4- Estas sub tareas deben secuenciarse, es decir, dependerán unas de otras.

Si agregamos que esta organización puede estar concebida en una organización temporal, diseñada específicamente para el cumplimiento de la Tarea General y que además se persigue:

- a) Minimizar costos
- b) Maximizar la calidad
- c) Disminuir los plazos

Estamos de hecho frente a **“PROYECTOS”**

Uno de los aspectos medulares que por lo general afectan el desempeño de los proyectos es el relacionado al consumo de recursos.

El consumo de recursos está íntimamente relacionado al proceso de contratación, en el cual se han presentado serias deficiencias.

1) Para que el proceso de contratación fluya eficientemente es imprescindible la existencia de una programación correcta, viable y racional, así como la confección de un contrato que recoja los compromisos de las entidades y personas que inciden de cualquier forma en el proceso.

2) Resulta imprescindible la personalización de las responsabilidades, con independencia del nivel jerárquico de los participantes.

Leíamos en un artículo (Granma) sobre la producción de arroz que una Empresa productora presentaba serias dificultades porque no se le suministró a tiempo el combustible y las piezas de repuesto. Más adelante en el propio artículo se hacía referencia a las alternativas y al esfuerzo que la susodicha empresa productora tenía que implementar para lograr los cumplimientos, aun con cuantiosas pérdidas en cantidades y calidad y no se abordaba la responsabilidad por los incumplimientos de aquellos que debían garantizar los insumos.

Posteriormente, también en el periódico Granma (14 de Octubre de 2013), leíamos con asombro que se dejaron de producir casi diez mil toneladas de arroz, al parecer por el no cumplimiento de diversos principios elementales de planificación y dirección. De igual forma, no se abordan las responsabilidades individuales en tal colosal incumplimiento.

- A. Es evidente que la concepción por proyectos de las diferentes actividades resulta imprescindible para la consecución exitosa de las tareas.
- B. La concepción del proyecto no puede estar sujeta a dogmas o procedimientos rígidos.
- C. Es imprescindible la confección de programaciones lo más objetivas posibles y lo suficientemente detalladas como para precisar las responsabilidades de aquellos que decidan de una u otra forma en el cumplimiento de los objetivos previstos, de modo que se pueda evaluar la eficiencia y competencia de cada cual, más allá de conferencias y hasta de congresos que en muchas ocasiones se han quedado en puras intenciones.

Bibliografía.

Campero, Mario y Alarcón, Luis. 2008. Administración de Proyectos Civiles. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Drucker Peter, 1999. Los Desafíos de la Administración en el Siglo XXI. Editorial Suramericana.

Heredia, Rafael, 1995. Dirección Integrada de Proyectos. Project Management. Universidad Politécnica de Madrid, España.

Suárez Rivas, Ronald. Periódico “Granma”. Artículo “Del dicho al hecho” Octubre 14 de 2013.

Palacio, Juan y Ruata, Claudia. 2009. Scrum Manager: Proyectos – apuntes de formación. Descargado [http://descargado www.lulu.com/content/6846684](http://descargado.www.lulu.com/content/6846684)

González Hernández, José Antonio. 2003. Administrar para Producir. Instituto Politécnico Nacional. México.

Tablada, Carlos. 2006. El pensamiento económico de Ernesto Che Guevara. Monte Ávila Editores Latinoamericana C.A.

Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation.

FAR. 1988. Apuntes del autor sobre Conferencias recibidas en la República Popular de Angola sobre las características del colonialismo en el continente africano.

Yakovlev, A. 1968. El Objetivo de mi Vida. Editorial Progreso. URSS.

Yúkov G. Memorias y Meditaciones (en ruso). Descargado en <http://militera.lib.ru>