

# Reino Unido: paradigma del Project Management (Parte II)

*'Alcanzando la excelencia en la construcción' es la denominación de la política del Tesoro Inglés para implantar project management en todos sus proyectos.*

por **Pedro Dubié, Secretario General de AEDIP.**

La **Office of Government Commerce (OGC)** es una oficina, con independencia funcional del Tesoro de Reino Unido, que comenzó a funcionar el 1 de Abril de 2000. La OGC **apoya, coordina y supervisa a la Administración** Inglesa en la entrega a tiempo de los proyectos y en calidad. Para el bienio 2007-2008 pretende alcanzar un **ahorro de 21,5 millones de libras** provenientes de una mayor gestión eficiente de los recursos.

Una vez que una dirección de la Administración ha definido el resultado deseado en un proyecto concreto, ha desarrollado una definición más detallada de la iniciativa, y ha tomado la decisión de llevarlo a cabo, interviene la OGC que monitoriza el seguimiento a través de un **procedimiento común denominado Gateway.**

Técnicamente **cada proyecto es sometido a cinco revisiones**, en momentos críticos. Cada etapa tiene su procedimiento escrito y una documentación normalizada.

## Revisión 0 Gateway "Estrategia"

La Fase 0 propone **una revisión de la idea original.** Conceptualmente, nos encontramos en el "startup": se evalúa la justificación preliminar del proyecto, las expectativas de éxito, los costes probables y las necesidades junto con los riesgos, con una mentalidad de **negocio y de satisfacción al cliente o usuario final** que hará

uso de la infraestructura pública. La redacción del proyecto es muy rigurosa en el detalle de las expectativas y debe cubrir tres aspectos:

1. Una declaración minuciosa del proyecto.
2. Elección de un modelo
3. Análisis de las ventajas

Se debe **designar una autoridad ejecutiva** o comisión que será el promotor durante todo el proyecto. Se definen dos perfiles de autoridades:

- **Responsable del Proyecto:** coordina el proyecto, hace funcionar el equipo y vela por que se alcancen las expectativas del proyecto. En la mayoría de los casos, el encargado de programa trabajará a tiempo completo en el programa, pues su papel es crucial para crear y entusiasmar a todo el equipo.

- **Responsable del "Business":** cuidará que se materialicen las ventajas que motivaron el proyecto. Aquí se usa el concepto de negocio en forma muy amplia.

Se crea también una oficina denominada **Centro de Excelencia.** Integrada con un consultor de la OGC y las autoridades, se encarga de hacer un seguimiento del proyecto, concentra la información, adopta un procedimiento de comunicaciones entre todas las partes y toma las decisiones.

Se analiza el proyecto en un contexto amplio, respondiendo a los objetivos políticos que se ha fijado el Ministerio correspondiente, y en el marco de relaciones internas, que suelen ser complejas. Con esa am-



plitud, **el proyecto debe cubrir los del Plan Estratégico**, incluido los objetivos políticos y la política de servicio público de la Administración; los acuerdos de servicio público alcanzados con otros Ministerios y direcciones; una lista de todas las personas involucradas (stakeholders), el procedimiento de comunicación; la financiación del proyecto; la organización, especialmente la conexión con otros programas en desarrollo, la identificación de riesgos, el plan de trabajo a medio y largo plazo, etc.

## Revisión 1 Gateway "Justificación del negocio"

Es una etapa de revisión del proyecto que tiene por objetivo justificar la rentabilidad del proyecto, mediante el uso de una documentación preestablecida. Esta etapa de revisión del proyecto de-

ja atrás los grandes objetivos y políticas marco, y tiene los siguientes propósitos:

- Confirmar **que el proyecto es solvente** y que está plenamente justificado.

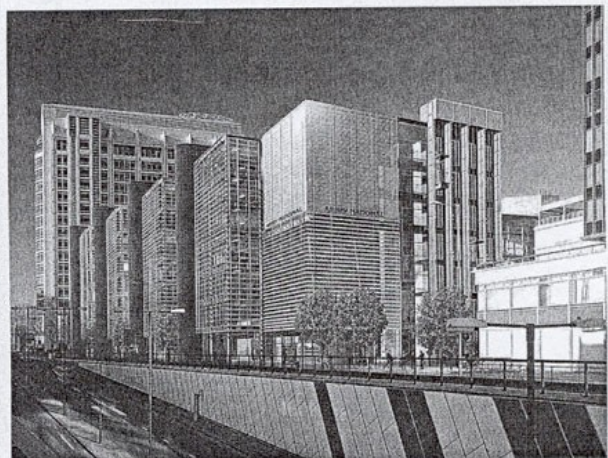
- Confirmar que se ha contado con el análisis suficiente de los expertos y que estos han **identificado y analizado opciones potenciales.**

- Establecer que el estudio de viabilidad se ha terminado satisfactoriamente, **que se ha elegido la mejor forma de realizar el proyecto** y que el proyecto es, en su caso, ajustado al mercado.

- Confirmar, en su caso, que se ha tenido en cuenta los **intereses del mercado.**

- Asegurar de **que exista una autoridad interna y externa competente.**

- Asegurar de que se hayan identificado los **riesgos principales, en el contexto más real posible.**



► 2 Triton Square, en Londres, donde Gleeds dio servicios de project a British Land Company

- Confirmar que el alcance del proyecto y **las especificaciones de requisitos son realistas**, claros e inequívocos.

- Asegurar que **los resultados, los calendarios y el impacto** esté debidamente considerado.

- **Confirmar la planificación** y que el equipo de proyecto puede entregarlo a la etapa siguiente.

- Establecer los objetivos y **planes de la calidad del proyecto**.

Toda esta información debe estar lista antes del proceso de revisión.

#### Revisión 2 Gateway "Estrategia de gestión"

Después de la Revisión 1, que determinó la viabilidad y solidez del proyecto, se define la estrategia de seguimiento, centrándose en un plan para su puesta en práctica. El proyecto está listo para recibir ofertas de parte del mercado.

La eficacia de la OGC supondría para la Administración inglesa un ahorro de 21,5 millones de euros en el 2008

Los propósitos de la revisión de esta etapa son:

- **Volver a confirmar las expectativas del proyecto**, ahora que ha alcanzado su máxima descripción.

- Asegurar que **la estrategia de seguimiento es sólida y apropiada**.

- Asegurar que el proyecto tiene una **desactivación detallada, realista** y que la estrategia contractual es correcta.

- **Asegurar los controles** del proyecto, los controles financieros y que los recursos de la organización están disponibles.

- Confirmar la **disponibilidad del financiamiento** entero del proyecto.

- Comprobar, en su caso, que **el mercado tiene capacidad para proveer los suministros necesarios**.

- Confirmar, en su caso, que el proyecto facilitará buenas relaciones entre cliente y proveedor de acuerdo con iniciativas del gobierno tales como realización de **excelencia en la construcción** (ver [www.ogc.gov.uk](http://www.ogc.gov.uk))

- Confirmar que el **plan de seguimiento**, detallado al mínimo, **guarda relación con los calendarios**.

- Confirme que se están utilizando **las medidas y las herra-**

**mientas** de funcionamiento apropiadas del proyecto.

- Confirme que los **procedimientos de calidad** se han aplicado desde la revisión anterior.

- Confirmar que se están cumpliendo los **requisitos de seguridad, salud y medioambiente**.

#### Revisión 3 Gateway "Decisión de la inversión"

Durante esta fase del proyecto, los proveedores ya han presentado sus ofertas. Se las estudió y se recomendó aquella de mejor precio que resuelve todas las necesidades del cliente y de los usuarios finales.

**La Revisión 3 se inicia antes de adjudicar los trabajos.** Esta revisión confirma que la decisión recomendada es apropiada. Proporciona seguridad en los procesos usados para seleccionar a un proveedor. No toma la decisión en sí misma de la selección del proveedor.

Los propósitos de esta revisión son:

- Confirmar que **hay identidad** entre los objetivos del proyecto y la información que sustenta la oferta.

- Confirmar que **la decisión recomendada** del contrato está ejecutada correctamente dentro debido procedimiento legal, en cumplimiento de los plazos del proyecto, ajustado al presupuesto y que proporcionará el valor que se le ha demandado en la convocatoria.

- Asegurar que **la dirección del proyecto se mantiene apta** para alcanzar el proyecto hasta su terminación.

- Asegurar que continúa **estable la financiación** del proyecto.

- Confirmar que la **gestión de riesgos** está cumpliendo su labor y se comunica a todas las partes involucradas.

#### Revisión 4 Gateway "Preparación para el servicio"

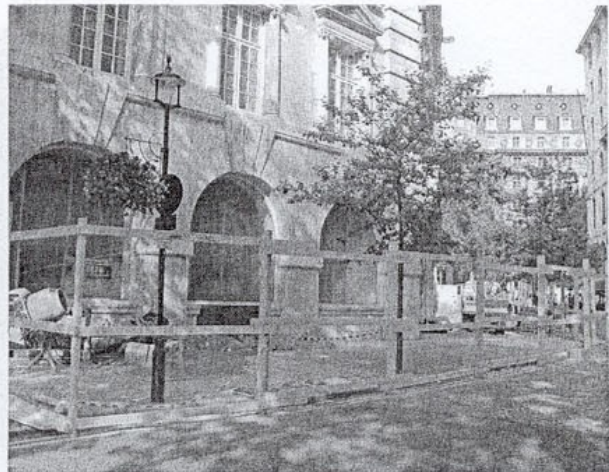
La Revisión 4 se activa **antes de la entrega de la obra**, una vez que la dirección del proyecto define que está lista para ser ocupada y ha sido entregada por el proveedor o constructor. Los propósitos de esta revisión son:

- Comprobar que **la fase actual del contrato está terminada** y la documentación está terminada correctamente.

- Asegurar que **los acuerdos** contractuales se han cumplido.

- Comprobar, en su caso, que **las expectativas comerciales siguen vigentes** y que la realidad no se ha alterado por acontecimientos, cambios internos o externos.

- Asegurar de que haya procedi-



► IDOM gestiona la construcción del edificio que albergará el Hotel Silken, en Londres

mientos para **asegurar el éxito** a largo plazo del proyecto.

- Confirmar la puesta a punto del edificio a **satisfacción del cliente**.

- Asegurar que todos los **riesgos identificables** están previstos, con la correspondiente solución.

- Confirmar, en su caso, que el "business" **tiene todos los recursos necesarios** para arrancar y que están previstos los cambios en la ejecución o uso de la infraestructura.

- Confirmar que la dirección del proyecto es óptima para responder en la **puesta en marcha de la infraestructura**.

El proyecto se somete a cinco revisiones, con un procedimiento y documentación específica

- Confirmar que todos conocen el **plan de contingencias de riesgos**.

- Confirmar que el cliente cuenta con una **relación fluida con el proveedor** y adecuada para brindar asistencia.

#### Revisión 5 Gateway "Evaluación de Beneficios"

La revisión 5 se centra en asegurar que el proyecto **alcanzó las ventajas**

y **valor esperado** y en su caso, listo para alcanzar rentabilidad proyectada. Para los contratos a largo plazo tales como un contrato PPP/PFI la revisión 5 será cada tres años.

Una revisión 5 ocurre luego que la Administración ha realizado una revisión post de la puesta en marcha del proyecto. El objetivo es aprender para no repetir errores en el próximo proyecto.

Los propósitos son los siguientes:

- Determinar si la justificación del proyecto **en la revisión 3 era realista**.

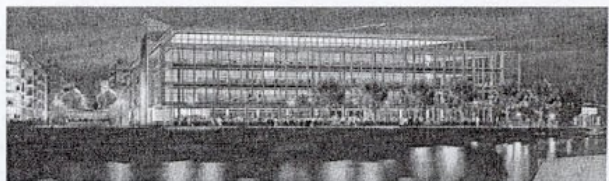
- Determinar **si las ventajas anticipadas se están entregando** en esta etapa realmente.

- Confirmar que **el cliente** continúa teniendo los **recursos necesarios**.

- Confirmar que el **usuario final** tiene toda la **información y herramientas** para hacer uso de la infraestructura, la financiación suficiente y el personal cualificado para afrontar incluso los cambios.

Conclusión

En el Plan Estratégico 2003-2005, **el 70% de los proyectos** de construcción gestionados por el Tesoro Inglés, bajo la OGC, (Ministerio de Economía y Hacienda de España) fueron **entregados en tiempo**, dentro del presupuesto, excedieron las expectativas de los administrados y de las partes involucradas (stakeholders) y **sin ningún defecto de calidad**.



► Leukaemia Lifeline Centre (Bristol), donde Gleeds prestó servicios de project management