GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS

*Yuri Serbolov**

La Gestión Estratégica de Proyectos (gep) no es para todos los proyectos, sino sólo para aquellos que se realizan en situación de riesgo, peligro, amenaza o de alta competencia o confrontación, ya sea del entorno como desastres naturales, o por la existencia de una contraparte que tiene nuestro mismo objetivo o no desea, por alguna razón, que nosotros logremos el nuestro. Esa contraparte puede ser un competidor, un rival o un enemigo.

Requerimos elaborar tres instrumentos de gestión para llevar a cabo la GEP:

1. Un FODA matemático y un Mapa Prospectivo Lineal Simple.
2. Un mapa y una matriz de actores.
3. Un Cronograma de Actividades o Gráfica de GANTT.

Luego, necesitamos conectar esos tres instrumentos, a fin de determinar las variables y acciones críticas que determinarán el éxito de nuestro proyecto. Para hacerlo de la manera correcta, aquí vamos a describir brevemente esos tres instrumentos.

El FODA es la sigla del concepto Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y es un instrumento que se utiliza en la planeación estratégica. Sin embargo, al aplicar la ponderación y calificación de las variables en el FODA matemático, nos permite obtener el diagnóstico, el posicionamiento estratégico y la estrategica teórica que debe seguirse, es decir, nos esclarece cuál de las cuatro estrategias es más conducente:

- La defensa, en caso de que tengamos oportunidades y fortalezas. Se hace una estrategia de autoataque, pero ésta generalmente sólo la puede llevar a cabo el líder o el que es "el dueño de la montaña".
- La ofensiva, en caso de que tengamos amenazas y fortalezas. Pero ésta depende del número de efectivos, y generalmente la lleva a cabo el segundo lugar en la organización.
- La focalización, guerrilla o "estrategia del mosquito", en caso de que tengamos amenazas y debilidades. Esta estrategia la opera quien ocupa una posición marginal o de extremo peligro, requiere mucha sorpresa y velocidad, también nunca enfrentarse al primer y al segundo lugar.
- El flanqueo o estrategia minimax, es decir, poner un máximo de nuestro mínimo donde la contraparte tiene un mínimo de su máximo. Es una de las estrategias más efectivas pero más difíciles de visualizar, ya que requiere pensamiento contraintuitivo.[1]

El FODA, en ingles SWOT o también llamado DOFA determinará las variables críticas, estratégicas o preponderantes, que ahora debemos conectar con el Cronograma de Actividades (Gráfica de GANTT) para, mediante simulaciones, determinar el impacto que tendrá nuestro programa de actividades planteado (acciones, recursos, personal) en nuestro posicionamiento estratégico. Ésta es una de las partes más entretenidas y divertidas de la estrategia, también la de mayor impacto. Se puede complementar con otros dos instrumentos de gestión como el Mapa Prospectivo Lineal Simple o el Mapa Prospectivo Matemático, sobre los cuales no vamos a profundizar en este artículo, pero es importante decir que el FODA "nos permite ver el bosque", ya que observamos tanto la parte endógena como exógena de un proyecto, lo interno y lo externo, las variables dependientes

y las independientes. Por su parte, el Mapa Prospectivo nos permite enfocarnos en la variable crítica, estratégica o preponderante, "ver el árbol". Debemos tener una visión general y una particular; una visión inductiva y otra deductiva; una visión de todo el tablero y la de una casilla en particular; la variable más crítica para nuestro proyecto que pueden ser, en el caso empresarial, las utilidades, las ventas, la tasa de retorno o el nivel de endeudamiento; en el caso electoral, el número o porcentaje de votos; en el caso de un gobierno, la aprobación popular; en el caso social, el nivel educativo de la población o su estado de salud, entre otros ejemplos.

Hasta ahora no se conoce un modelo prospectivo sistémico que abarque toda la complejidad y la interacción e interrelación de todas las variables. Lo más cercano son los Mapas Cognoscitivos de Bart Kosko (Pensamiento Borroso) y los planteamientos teóricos del doctor Edgar Morín. Sin embargo, no se cuenta con los instrumentos de gestión que permitan hacer una prospectiva de esa naturaleza.
Finalmente, tenemos que hacer un mapa de todos los actores relacionados con nuestro proyecto, directa o indirectamente, ya sea que estén a favor o en contra o sean neutrales, estén activos o pasivos, para determinar qué tipo de acción debemos gestionar con cada uno de ellos:

- A los actores que están en contra, activos, debemos neutralizarlos, a fin de que se vuelvan en contra, pasivos.
- A los actores que están en contra, pasivos, debemos convencerlos de que se vuelvan pasivos a favor.
- A los actores que son pasivos a favor, debemos incentivarlos para que se vuelvan activos a favor.
- A los actores que están activos a favor, debemos organizarlos, motivarlos y reconocerlos para que prosigan.

Si combinamos la estrategia con los actores y con la estrategia que se deriva del resumen ejecutivo del FODA matemático, entonces podremos llevar a cabo una estrategia que no sea un tiro a ciegas o un escopetazo, sino un tiro de precisión y que tome en cuenta a todos los actores involucrados, las distintas estrategias que tengan o no. De ahí el éxito que tienen los proyectos a los que se aplica la Gestión Estratégica.

Cabe señalar que el FODA matemático y el Mapa Prospectivo llevado a Mapa Prospectivo Matemático, nos permiten hacer simulaciones sobre variables críticas y conectarlas con la Gráfica de GANTT, para ver de qué manera nuestro programa de actividades incidirá en la variable crítica, en nuestro diagnóstico y posicionamiento, es decir, podemos crear primero el futuro en nuestra mente, hacer una simulación en el pizarrón o en la computadora antes de implementarlo. Asimismo, nos permite que hacer correcciones sobre la marcha, así como un seguimiento cibernético, a fin de analizar por qué sí o por qué no se están cumpliendo los escenarios que planteamos. Esto es, conectamos la visión estratégica prospectiva, con la planeación participativa, estratégica y operativa y con el sistema de evaluación sostenido en indicadores de gestión y de impacto.

Esto es lo más avanzado que existe en la Gestión Estratégica de Proyectos. Debemos considerar que son instrumentos de gestión nuevos, que apenas se han planteado a nivel de consultoría, a nivel de la academia y que han empezado a aplicarse a proyectos reales, por lo que es necesario seguir estudiándolos y profundizando en ellos, para a partir de ahí plantear una prospectiva sistémica, holística, integral, que abarque la complejidad y todas las relaciones que interactúan y se interrelacionan con un fenómeno o proyecto específico.

---

* Doctor Honoris Causa por la Universidad Analítica Constructivista de México (UNAC) y Premio Nacional de Periodismo en Prospectiva 1998.

[1] Si quiere profundizar en el arte de la estrategia le recomendamos revisar los siguientes libros o materiales:
- EL ARTE DE LA GUERRA DE SUN TZU, donde se abordan la filosofía y los principios del arte de la estrategia. De muy fácil lectura.
- DE LA GUERRA DE KARL VON CLAUSEWITZ, que es un tratado sobre la guerra o el arte militar. Es una lectura complicada.
- EL ARTE DE LA MERCADOTECNIA DE AL RIES Y JACK TROUTH, donde explican muy bien las cuatro tipos de estrategia (defensa, ofensiva, guerrilla y flanqueo), aunque aplicada sólo a casos comerciales. De muy fácil y amena lectura.
- FODA ENUNCIADO Y MATEMÁTICO DE YURI SERBOLOV, donde se da la metodología paso a paso para poder hacer el diagnóstico FODA, el posicionamiento estratégico y la selección de una estrategia. Véase: <http://www.slideshare.net/YuriSerbolov/foda-basico-pc>.