

## Mesa redonda

El reto de desarrollar y aplicar la tecnología en la Administración

---

# Proyectos públicos y eficacia

Los proyectos que se realizan en el sector público poseen un conjunto de características propias que los hacen diferentes de proyectos similares que se desarrollan en el sector privado.



---

**MERCEDES MARTÍNEZ SANZ**  
Secretaria del Project Management Institute Madrid Spain Chapter

En primer lugar cabría destacar su objetivo. A diferencia de los proyectos del sector privado, que persiguen un beneficio económico, en los proyectos públicos el ciudadano es el destinatario último de cualquier iniciativa, y su fin es proporcionar un servicio.

En segundo lugar, destacaría el número de *stakeholders* (o “partes interesadas” en el proyecto). En el sector privado habitualmente tenemos: cliente, usuario final, proveedor, equipo de trabajo, accionistas en su caso,... En los proyectos de la administración pública hay que contar además de con el resto de administraciones (local, autonómica, central), con otros organismos (Hacienda, Sanidad, Educación,...), con la ciudadanía, la oposición, la prensa,...

Y es que los proyectos de este sector tienen un impacto muy elevado en la imagen que el ciudadano tiene de los Servicios Públicos: si un sistema, una aplicación, una interfaz, una conexión,... no funciona adecuadamente, el ciudadano normalmente va a percibir un servicio deficiente en su conjunto, y no un fallo en el sistema informático.

Muchas veces se tachan los proyectos públicos de poco ágiles y poco flexibles a la hora de ejecutarlos, parece que todo cuesta más y hay poco margen para incorporar cambios. En mi opinión, esto se encuentra muy relacionado por el propio proceso de contratación pública. La igualdad de oportunidades para todas las empresas proveedoras, la necesaria imparcialidad y transparencia del proceso, el

derecho a impugnar una decisión,... todo ello conlleva unos plazos mínimos de realización que imprimen una demora importante entre la identificación de una necesidad y la dotación de los medios para dar respuesta a esa necesidad.

Se podrían citar otras muchas características específicas de los proyectos de la Administración, pero lo importante es tomar conciencia de esas diferencias a la hora de desarrollar un proyecto concreto. Posiblemente en el plano estrictamente técnico las diferencias no sean tan evidentes, pero en el ámbito de la dirección de proyectos el impacto es indiscutible.

Tomando como base las Áreas de conocimiento definidas en el PM-BOK (Project Management Body of Knowledge) del *Project Management Institute*, algunas de las consideraciones a tener en cuenta a la hora de abordar un proyecto para la Administración Pública serían las siguientes:

En cuanto al alcance, los proyectos públicos están más expuestos a cambios externos que van más allá del área de influencia o control del proyecto (p.ej. cambios sociopolíticos). Así, el alcance de un proyecto puede variar en función de las prioridades de la agenda del gobierno en el poder.

Por otra parte, a la hora de establecer los paquetes de trabajo (WBS), es necesario tener en cuenta los ámbitos de actuación y las responsabilidades establecidas para cada uno de las entidades, servicios, áreas,... que intervengan en el proyecto. Es decir, los factores organizativos tienen una gran influencia en la forma de estructurar el trabajo. Respecto a la gestión del tiempo y del coste, los proyectos públicos habitualmente tienen un marco temporal de un año fiscal. Los grandes proyectos se suelen dividir en fases, con una duración anual, a las que se asigna un presupuesto determinado. Ese presupuesto debe consumirse al finalizar el año fiscal,

y en caso de no agotarse se “pierde”. Por tanto, cualquier retraso en la finalización de una fase del proyecto puede llevar asociada la pérdida de parte del presupuesto.

Por ello, en la administración se suele asignar el presupuesto a programas. Los programas no son sino un conjunto de proyectos, pero la asignación de los recursos a un nivel superior permite cierta flexibilidad a la hora de compensar las posibles desviaciones al nivel de proyecto.

En relación con la gestión de la calidad, y considerando la calidad como “la adecuación a los requisitos del cliente”, hay que tener en cuenta no sólo el número y diversidad del “cliente” del sector público (a veces contribuyente, a veces usuario de un servicio, a veces receptor de una prestación,...) sino también la variabilidad de la percepción de esa calidad a lo largo del tiempo.

En cuanto a recursos humanos, los equipos de trabajo de los proyectos de la administración pueden estar constituidos por personal externo, funcionarios o bien una combinación de ambos. Tanto la incorporación de personal externo (sujeta a concurso público) como la de personal interno (que ha de seguir los procedimientos correspondientes) deben observar los plazos establecidos, lo que hacen que la dotación de personal no sea lo suficientemente ágil en aquellos casos en que se requiera un refuerzo rápido del equipo.

En lo referente a adquisiciones (materiales, equipos, licencias software,...), ocurre algo parecido. La necesidad de dotar de transparencia a los procesos de contratación obliga a convocar concursos públicos, cuya tramitación marca unos plazos para la publicación, presentación de ofertas, evaluación, resolución,... Es preciso llevar a cabo estimaciones precisas de las compras a realizar, si no se quiere correr el riesgo de no disponer

de los elementos necesarios en el momento preciso.

Además, hay que tener en cuenta que las compras que se realicen sólo pueden destinarse al fin para el que se solicitaron. Este aspecto es crítico en caso de producirse cambios en los requisitos del proyecto, ya que se pueden dar situaciones en las que lo adquirido no sirva para los objetivos del proyecto y, además, no haya presupuesto (ni plazo) para adquirir los nuevos componentes.

En el apartado de riesgos, aquellos asociados al coste o el plazo pueden tener una importancia mucho menor que los riesgos relacionados con factores como un cambio político, la protección del medioambiente o aspectos sociales.

Por último, los proyectos de la administración pública deben tener en consideración un gran número de *stakeholders* que, frecuentemente, tienen intereses y puntos de vista encontrados, que en muchos casos no están seguros de sus prioridades, que pueden apoyar un proyecto en un momento y oponerse posteriormente, etc... La gestión adecuada de *stakeholders* es un aspecto clave que requiere una atención especial en cualquier proyecto del sector público.

En esta gestión, la comunicación es un elemento esencial. Toda comunicación en el sector público debe ser clara, comprensible y accesible por un amplio colectivo (que no siempre tendrá acceso ni conocimiento para utilizar internet) y, sobre todo, transparente (lo que obliga a guardar mucha información durante un periodo de tiempo establecido por ley). \*