

## REPORTÉ REGIONAL – PERÚ – SEPTEMBER 2008



## Project Management in Perú

*Entrevistador: José Carlos Machicao  
Corresponsal Internacional de PMForum y PM World Today  
Lima, Perú*

### **Las barreras en la cultura de gestión y las oportunidades a través de la gestión de proyectos**

Durante el primer semestre del 2008, Perú ha sido reconocido (por el FMI, Banco Mundial y muchas instituciones fijadoras de indicadores de negocios) como una de las economías más crecientes y estables en Latinoamérica. Habiendo sobrevivido además con una sorprendente estabilidad a los altos precios del combustible y los alimentos, aun cuando la bolsa de valores fue afectada, la economía todavía goza de buena salud. Por qué, entonces, la prensa local y la opinión pública ha descendido su aceptación de la gestión del Gobierno hasta 20%?

Desde el punto de vista de la gestión de proyectos, la gestión del alcance (Capítulo 5 del PMBOK) está cayendo fuertemente. Siempre hay una falta de definición en los logros a culminar. El foco está en la imagen del Gobierno y su gasto. Los peruanos no hemos estado acostumbrados a establecer metas finales. Culturalmente, durante estas 3 décadas, los Peruanos nos hemos acostumbrado a ver el éxito muy lejos, de manera que no había necesidad de establecer metas, o desde otro punto de vista, las metas eran exclusivamente salir de los problemas y no necesariamente llegar a ser exitosos.

Podemos usar 3 ejemplos para graficar esta idea.

Por ejemplo, las tribus y poblaciones nativas de la Amazonía tiene una forma de vida conquistada a través de siglos. Actualmente, el Gobierno Peruano, de manera coherente desde mi punto de vista, tratan de explotar los recursos naturales (tales como madera y combustibles) ubicados dentro de áreas amazónicas, sin dañar el medio ambiente. En el otro lado, la población amazónica, coherentemente, ve un riesgo muy grande, porque en intentos anteriores del Estado Peruano, los traficantes de madera y empresas petroleras, fueron los principales beneficiarios de los políticas de explotación, generando mucha destrucción del medio ambiente. Durante estos meses, muchos medios han estado discutiendo quién tiene



razón, o quien gana y quien pierde con la nueva legislación. Muy pocos puntos de vista se han compartido acerca de qué lograr (una meta o resultado final propiamente dicho).

Otro ejemplo es el alto nivel de contaminación en La Oroya (una de las diez ciudades más contaminadas del mundo). La Oroya es una ciudad de 30 mil habitantes a 3500 metros de altitud. La contaminación del aire es tan alta (plomo y otros 15 metales contenidos en el aire) debido a los gases emanados por la chimenea de una planta de procesamiento minero situada prácticamente dentro de la ciudad. Como pocos podían pensar, la población “protege” a la empresa minera porque esta les da trabajo para sobrevivir. El Gobierno continuamente expande el plazo para cumplir con las medidas correctivas de protección ambiental acordadas ya 15 años atrás y todos los actores involucrados crean cronogramas que resultan siempre cambiándose sin solucionar el problema. Como en el otro caso, la prensa y la opinión pública encuentra más fácil discutir acerca de si la ley es buena o no, o si el dinero gastado por la compañía es mucho o no. Esta es otra muestra de la carencia de establecimiento de logros (entregables).



El tercer ejemplo es el proyecto de restauración de las ciudades afectadas por el terremoto de Agosto 2007 (reportado en [www.PMForum.com](http://www.PMForum.com)). El gobierno Peruano ha invertido recientemente en costosa publicidad informando de los gastos en el proyecto de restauración. Ni una sola cifra alude a cuánto se ha logrado. Obviamente la prensa y la opinión pública (guiada por esta cultura enfocada en gastos) nuevamente están discutiendo acerca de quién tiene la culpa o no por no alcanzar resultados, pero no está discutiendo acerca de tener resultados finales claros para poder planificar correctamente.



Desde mi punto de vista, si hay problemas acerca del uso de la tierra en la Amazonía, la primera meta a alcanzar es una visión uniforme acerca del uso de la tierra con los nativos, estoy casi seguro de que la visión de los nativos (que necesitan salud y educación) no va a distar mucho de la del Estado, a menos que el Estado privilegie las visiones de los traficantes tradicionales de combustible y madera. Si hay problemas con el cumplimiento ambiental en La Oroya, la primera meta a alcanzar es hacer tanto como sea posible para salvar la salud de los niños de La Oroya, aun mudando a ellos y sus familias a otras ciudades donde puedan tener empleos temporales, hasta que la compañía minera concluya con las modificaciones mínimas de cumplimiento. Si hay problemas con la restauración de ciudades y resolver las condiciones anormales de la gente afectada por el terremoto, debería completarse y acordarse un diagrama de necesidades y deben establecerse las metas finitas de lo que el gobierno, el sector privado y el ciudadano deben cumplir para recuperar una vida normal. Sólo entonces se puede pensar en actividades e inversiones. Las metas van primero.

Como en todos los otros ejemplos, se ha iniciado muchas discusiones tocando los detalles operacionales que no son útiles para empezar un proceso de gestión. La cultura de gestión de proyectos, obviamente tiene un gran reto aquí. En Perú, uno de las mayores retos de la gestión

de proyectos es cambiar la cultura de pensamiento acerca de cómo resolver problemas y agregar la idea de ir más allá y no sólo resolver el problema sino alcanzar visiones positivas acerca del futuro.

Luego de un periodo interesante (durante los últimos 3 años) en el que los precios de los metales han suministrado capital al sector público y privado, ahora, con los precios internacionales del metal decayendo nuevamente, probablemente sea más fácil notar el valor de los casos realmente exitosos en el cambio en la cultura de gestión. Mi pronóstico es que probablemente el incremento en pequeños negocios de exportación agrícola, la creación de micro-inversión en la sierra pasando de pobreza extrema a auto sostenimiento en base a producción agrícola de pequeña escala ([experiencia de Yachachiks](#)), y la actualización de sistemas de gestión obsoletos reemplazados por implementación de funciones estatales con sistema de información integrada, centradas en el ciudadano serán algunos de los ejemplos que van a ser la base para el progreso de la sociedad, el Estado y el sector público peruanos.

No hay forma de lograr que el éxito Peruano sea sostenible sólo en base a la esperanza de tener siempre altos precios de los metales. Tenemos que usar esta condición económica favorable para poder crear bases para un éxito sostenible. Esto no es posible si nos quedamos pegados a una cultura basada en reportes de actividades o reportes de gasto. Tenemos que aprender a enfocarnos en una [cultura de gestión basada en resultados \(logros\)](#). Estableciendo una visión para el Perú, y compartiendo esta cultura con todos los actores involucrados, brindará soporte a logros futuros y más casos exitosos sostenibles. ¿Qué otro marco conceptual es mejor que la gestión de proyectos para lograr esto?



## **José Carlos Machicao**

*Corresponsal Internacional - Perú*



**José Machicao**, PMP, es Corresponsal Internacional para **PMForum** y **PM World Today** en Lima, Peru. El Sr. Machicao también es consultor en Gestión Organizacional de Proyectos, trabaja en el sector público y privado en Perú. Tiene un grado de Maestría en Energía en la Universidad de Cardiff, UK, y el grado de Ingeniero Mecánico de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Es miembro del Colegio de Ingenieros, el World Energy Council, la Association of Energy Engineers y del Project Management Institute (PMI®). Actualmente es Director de Educación del PMI GovSIG®. Se puede encontrar información adicional sobre José Machicao en <http://www.pmforum.org/pm%20forum%20team/index.htm#5>. José Machicao puede ser contactado en [jcmachicao@gmail.com](mailto:jcmachicao@gmail.com), y a través de <http://blog.pucp.edu.pe/jcmachicao>.