

## PM WORLD TODAY – CASO DE ESTUDIO – FEBRERO 2010

LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA ROSARIO HABITAT  
APLICACIÓN DE PROJECT MANAGEMENT EN GOBIERNO*Parte 3 de 3**Por***Ana Maria Rodriguez, MSE, PMP***Corresponsal Internacional para PMForum & PM World Today  
Rosario, Argentina**y***Adriana Salomón, Arquitecta***Coordinadora del Programa Rosario Hábitat  
Municipalidad de Rosario, Argentina*

El presente artículo continúa documentando la experiencia del Programa Rosario Hábitat (PRH), desarrollado desde el año 2000 por el Servicio Público de la Vivienda, dependencia de la Municipalidad de Rosario (Argentina), en el cual se han aplicado numerosas prácticas de Dirección de Proyectos desde sus inicios. En las anteriores ediciones de *PM World Today* hemos presentado los antecedentes del Programa Rosario Hábitat<sup>1</sup>, la aplicación del marco conceptual de Dirección de Proyectos, y de la gestión de Integración, Alcance, Tiempo y Costo en el mismo<sup>2</sup>. En este artículo analizaremos puntualmente la aplicación de los conceptos de Gestión de Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos y Adquisiciones en el Programa Rosario Hábitat. Además concluiremos sobre esta experiencia en un programa de gobierno.

**Gestión de la Calidad**

El Programa Rosario Hábitat ha venido realizando un esfuerzo continuo en la gestión de la calidad. Durante la iniciación del programa se trabajó en la definición de indicadores Verificables objetivamente que son los indicadores de calidad del Programa, estos son un elemento vital de la metodología de Marco Lógico que sirve de estructura al programa. Una vez los indicadores fueron definidos se inició el aseguramiento de la calidad mediante el sistema de monitoreo existente. Este sistema verifica que cada una de las acciones realizadas en cada proyecto cumpla con los niveles de satisfacción previstos para cada uno de los componentes. Dado que los beneficiarios del Programa Rosario Hábitat son los habitantes de los asentamientos irregulares, se da especial importancia a recopilar sistemáticamente sus opiniones sobre la calidad de las acciones siendo implementadas.

En casos de baja satisfacción se revisan los resultados, el impacto de los mismos en las metas de cada proyecto, y se realizan ajustes. Dado que el Programa se constituye por una gran cantidad de acciones que generan entregables mayores, el monitoreo de la calidad se realiza

---

<sup>1</sup> <http://www.pmforum.org/library/cases/2009/PDFs/nov/CS-RosarioHabitat-Spanish.pdf>

<sup>2</sup> <http://www.pmforum.org/library/cases/2009/PDFs/dec/CS-RosarioHabitatpart2-SPAN.pdf>

en todas estas acciones como forma de evitar entregables que no cumplan los niveles de calidad esperados.

Una vez cada proyecto se finaliza se realiza una evaluación de cumplimiento de objetivos. En esta evaluación se verifica que las acciones realizadas hayan producido los componentes o entregables previstos en la formulación del proyecto, cumpliendo con los indicadores previstos originalmente. Además, se mide el efecto y el impacto que el programa ha producido en la vida del asentamiento.

### **Gestión de los RRHH**

La gestión de este tipo de proyectos requiere un abordaje interdisciplinario. Para lograr esto de realizaron las siguientes acciones:

- Se modificó la selección de profesionales en virtud a títulos universitarios, redefiniendo perfiles necesarios, valorando experiencias anteriores y capacidad de aprendizaje y flexibilidad. La modalidad de contratación ha sido en la mayoría de los casos a través de concursos.
- Se modificó la tradicional forma de trabajo público donde se priorizaba el cumplimiento de horarios por una orientada al logro de metas.
- Se implementó un Programa de Capacitación interna basado en la identificación de necesidad de capacitaciones específicas según la especialidad y rol. Se realizaron pasantías en unidades ejecutoras de otros programas similares en América Latina y pasantías internas de equipos en otros proyectos diferentes al suyo. Se crearon instancias especiales de formación para todos los técnicos que ingresan al Programa.
- En todos los casos se plantea el logro de los objetivos de los proyectos como meta principal del trabajo de todos, motivando el trabajo en equipo para este fin.
- Se fortaleció el trabajo en equipo como espacio primario de resolución de dificultades y búsquedas de alternativas para la ejecución de los proyectos.

Para lograr todo esto, se trabajó en el fortalecimiento de la figura del Responsable de Proyecto como líder de su equipo de trabajo con autonomía para resolver inconvenientes y motivar a su equipo a su criterio. El fortalecimiento del Responsable del Proyecto incluyó capacitación en liderazgo y comunicaciones pero también un apoyo continuo de la Coordinadora del Programa. Para la gestión de los recursos humanos cobra también especial importancia la transferencia de experiencias exitosas entre equipos de trabajo.

### **Gestión de la Comunicación**

Al inicio de la gestión de los proyectos se elaboró el Plan de comunicación cuyo objetivo era comunicar a todos los actores involucrados en cada uno de los proyectos y a la comunidad en general, de los avances y resultados de los mismos.

Con el fin de mantener una clara comunicación de las acciones del programa se definió la identidad de Rosario Hábitat, promoviendo una visión compartida sobre la identidad e imagen deseables para cada uno de los proyectos en particular y para el programa en general,

generando una sinergia institucional orientada a tal fin mediante la incorporación de la perspectiva de los distintos actores.

Luego se planificaron las estrategias de comunicación que contemplan, a partir de elementos centrales comunes, acciones diferenciadas específicas para cada público. En la gestión de las comunicaciones del Programa Rosario Hábitat se aborda cada interesado con una estrategia específica. Tal es el caso de los habitantes de los asentamientos irregulares, los habitantes de asentamientos cercanos y la población de la ciudad de Rosario.

Se diseñaron los instrumentos necesarios para mantener informada a la comunidad en forma permanente sobre la marcha de los proyectos así como otros canales de comunicación idóneos con el entorno interno y externo del Servicio Público de la Vivienda, de manera de lograr la máxima correlación posible entre los objetivos de los Proyectos del Rosario Hábitat y las expectativas respecto de los mismos.

En la gestión de las comunicaciones del Programa se ha mantenido una comunicación constante particularmente en momentos o temáticas conflictivas, está claro que mantener un gran nivel de comunicación sobre las acciones realizadas y a realizar disminuye el nivel de incertidumbre y aumenta la confianza en el trabajo del Programa. La máxima de esta estrategia ha sido “ a mayor nivel de conflictividad, mayor nivel de comunicación”

### **Gestión de Riesgos**

La primera identificación de riesgos se halla consignada en los supuestos expresados para el cumplimiento de los objetivos de los proyectos en la Matriz de Marco Lógico.

Dada la dinámica de los procesos de intervención en este tipo de proyectos, los riesgos identificados se revisan de forma constante durante la etapa de planificación y ejecución, cuando estos supuestos pueden cambiar y la realidad de cada asentamiento demuestra nuevos desafíos para considerar.

Para ello se desarrollan instancias donde el verdadero desafío está en lograr espacios de reflexión que superen la mera autocrítica y catarsis, logrando un real intercambio y sistematización de aprendizajes. En este sentido las instancias creadas son:

- Plenarios donde participan miembros de los equipos de proyecto y sectores, según el tema. En ellos se abordan distintos temas revisando la actuación hasta el momento, identificando riesgos y acordando nuevas modalidades a futuro.
- Exposición de experiencias. Cuando algún proyecto ha realizado alguna práctica innovadora, minimizando riesgos previamente identificados, documenta el proceso y lo expone ante el resto de los equipos.
- Manual de procedimientos. El manual se actualiza periódicamente con todos los aportes realizados en las instancias anteriores. En él se reformula la secuencia de acciones para la formulación y ejecución de los proyectos del Programa.

Entre los riesgos identificados que fueron trabajados durante la ejecución de los proyectos, podemos mencionar:

- Dificultades en la disponibilidad de tierras urbanizables.
- Dificultad en la obtención de factibilidades de provisión de servicios (agua, luz, cloaca, gas).
- Alto índice de movilidad de la población beneficiaria.
- Bajos niveles de ejecución por parte de las empresas constructoras.
- Demoras en los tiempos de ejecución.

La identificación temprana de los riesgos y el monitoreo periódico de la efectividad de las acciones previstas para evitar efectos adversos sobre los proyectos han permitido que los proyectos se ejecuten de forma apropiada aún con las dificultades que la complejidad del trabajo en asentamientos irregulares implica. Todas las reuniones de gestión mencionadas en la parte 1 de esta serie de artículos han sido un espacio vital para este análisis dado que son realizadas con regularidad y en las mismas se genera el espacio para plantear y evaluar posibles alternativas. En la gestión de riesgos se ha logrado una participación preactiva de los equipos de trabajo, con un importante compromiso a lograr resultados exitosos en los proyectos.

### **Gestión de Adquisiciones**

La gestión de adquisiciones de los proyectos del Programa Rosario Hábitat, está claramente pautada en el Contrato de Préstamo celebrado entre el Gobierno de la Nación Argentina y el BID.

En este sentido, existe una normativa precisa tanto para el caso de contrataciones de obra, adquisición de bienes, contratación de consultores individuales y de firmas consultoras. Según el monto presupuestado, las contrataciones de bienes y servicios se realizan a través de los mecanismos de licitación internacional, licitación pública nacional, concurso de precios o compra directa. Las contrataciones de consultores se realizan a través de concursos de antecedentes y las de firmas consultoras, concursos de antecedentes y propuesta de trabajo.

Anualmente se desarrolla un plan de adquisiciones que identifica las principales compras y contrataciones a realizar y se analiza la estrategia para lograr los objetivos esperados en estos procesos.

La gestión de adquisiciones está auditada los correspondientes organismos: El Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de Rosario, el BID y una firma auditora independiente que audita anualmente los estados contables y financieros del Programa.

Un factor sobre el que se ha trabajado fuertemente es el tiempo de la gestión de las adquisiciones. Dado que las principales acciones del Programa requieren de procesos de licitación importantes, se estandarizó el proceso licitatorio y se lleva especial control del tiempo de cada uno de los pasos requeridos. De esta forma no solo se identifican tempranamente los retrasos que puedan generar problemas en la implementación del programa, sino que se plantean estrategias para reducir los plazos de adquisiciones sin dejar de cumplir lo indicado legalmente.

## Conclusiones

La aplicación de prácticas de Dirección de Proyectos en el Programa Rosario Hábitat permite realizar conclusiones generales sobre los proyectos de gobierno:

- Los conceptos y herramientas de Dirección de Proyectos son aplicables a los proyectos de Gobierno
- Los proyectos de Gobierno que utilizan estos conceptos y herramientas tienen un mejor desempeño y generan mejores beneficios para los ciudadanos
- Los entes gubernamentales se encuentran obligados a implementar herramientas que aumenten la transparencia de los proyectos que ejecutan
- Considerar al beneficiario como un interesado principal es de vital importancia para mejores resultados
- Las entidades Gubernamentales pueden generar reglamentación que impulsa el uso de estos conceptos y que se replican en otros ámbitos de la sociedad
- Los proyectos de gobierno son el mejor espacio para que los Directores de Proyectos pongan al servicio de la sociedad sus conocimientos, mejorando con su trabajo la condición de vida de miles de ciudadanos

## Imágenes del Programa Rosario Hábitat:



**Niños habitantes del asentamiento “La Lagunita” celebrando la inauguración de una nueva plaza de juegos**

Sobre las autoras:



## **Ana Maria Rodriguez**

*Autor*



**Ana María Rodríguez** es fundadora y gerente de ERA Project Management, en donde ofrece servicios de consultoría para la industria de la ingeniería y construcción en Rosario, Argentina. Es además profesor adjunto de Project Management en la Universidad Nacional de Rosario. Colombiana de nacimiento, Ms. Rodríguez se graduó como ingeniera civil de la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá, y como Master en Construction Engineering and Project Management (MSE) de la Universidad de Texas en Austin (USA). Desde el año 2002 y hasta el 2005 implementó y dirigió la PM Office del Programa Rosario Hábitat. Ms. Rodríguez ha implementado también mejores prácticas de Project Management y gestionado proyectos en el sector privado de la ingeniería y construcción. Ms. Rodríguez es miembro activo de PMI en Argentina. Información adicional sobre Ms. Rodríguez puede encontrarse en [www.pmforum.org/pm\\_forum\\_team](http://www.pmforum.org/pm_forum_team). Ms Rodríguez puede ser contactada en [arodriguezdev@gmail.com](mailto:arodriguezdev@gmail.com) o en [www.erapm.com.ar](http://www.erapm.com.ar)

**Adriana Salomón***Coordinadora General Programa Rosario Hábitat**Autor*

**Adriana Salomón es Arquitecta**, egresada de la Universidad Nacional de Rosario. Se ha desempeñado como Coordinadora General del Programa Rosario Hábitat, gerenciando la ejecución simultánea de varios proyectos. Es socia gerente de Prohábitat XXI, consultora que desde 1996 presta servicios de formulación, gestión y evaluación de proyectos, a diversos organismos del estado, organizaciones de la sociedad civil y empresas privadas. Fue Directora de Tierra y Vivienda de la Municipalidad de Zárate. Posee una vasta experiencia en coordinación de equipos interdisciplinarios de formulación, gestión y evaluación de proyectos sociales, así como en la generación de espacios de facilitación entre distintos actores de las políticas públicas. Ha liderado procesos de cambio institucional y desarrollo de herramientas de gerencia de programas sociales. Información adicional puede encontrarse en [www.prohabitat.com.ar](http://www.prohabitat.com.ar). Adriana Salomón puede ser contactada en [adrianasalomon@gmail.com](mailto:adrianasalomon@gmail.com).