

## SEMINARIO DE GESTIÓN DE PROYECTOS PROGRAMA

Profesor: Ignacio Lozano Moheno

Salón:

Horario de clase: lunes, 08:00 a 12:00 Hrs.

Contacto: CIDE: Ext. 2323

Correo-e: [ignacio.lozano@cide.edu](mailto:ignacio.lozano@cide.edu)

Horario de atención: abierto según lo soliciten I@s alumn@s

### **Semblanza**

La consultoría en materia de políticas públicas constituye una opción de desarrollo profesional de los egresados de la Maestría en Administración y Políticas Públicas. El curso se ha diseñado con formato de taller a efecto de enfatizar los aspectos prácticos de la materia. Se trata de un entrenamiento en el terreno de batalla en el que casi no hay lugar para las jerarquías. El trabajo de los alumnos se parece más a la lógica del comando que a la del batallón. El comando se mueve en razón de un objetivo claramente definido, pero su consecución depende más de las capacidades individuales puestas en juego a favor del grupo. Esta forma de operar se sustenta en la premisa de que cada uno de los integrantes del comando cuenta con un repertorio de habilidades que le permiten funcionar sin mucha supervisión, con mucha iniciativa, pero cuidando la integridad del equipo y, desde luego, la obtención irrenunciable del objetivo.

En lenguaje organizacional, el comando equivale al equipo de trabajo de alto rendimiento. Las consultorías desarrolladas por la División de Administración Pública se caracterizan por eso. Y en este caso, no hay excepción. Los alumnos deben entender que el proyecto que se aborde no es un curso más en el que cada quien responde, exclusivamente, ante el profesor y ante sí mismo. La consultoría implica un sentido de responsabilidad sobre todo para con el cliente, los demás miembros del equipo y, desde luego, el profesor. A esto se le llama corresponsabilidad, y entraña un alto nivel de comunicación intersubjetiva en el que la confianza y la ética juegan un papel fundamental. Las dudas se consultan, se solicita opinión de los colegas, se preparan documentos profesionales, se apoya en la logística...

Cada uno tiene sus propias responsabilidades, pero a todos se hace la misma invitación: trabajar con espíritu de apertura hacia las ideas de los demás; investigar los temas que corresponda de manera exhaustiva; entregar documentos acabados; mostrar siempre la mejor disposición a alcanzar los fines que se establezcan para cada etapa; mantener la mente dispuesta a generar ideas; proponer innovaciones; poner a disposición del proyecto las ventajas competitivas individuales.

Si bien queda claro que el Seminario trata del trabajo que realiza un equipo de alto rendimiento, hay un gerente del proyecto y un comité asesor. Para seguir con la

figura militar del comando, el gerente es el capitán y el comité el general. En esos niveles se toman las decisiones y el comando tiene que implementarlas, de acuerdo con sus propias capacidades. Al final, todos contribuyen al éxito del proyecto. Pero cabe una prevención: el cliente también va descubriendo cosas nuevas en la medida en que se le presentan resultados y, naturalmente, emite opiniones y resuelve sobre ciertos aspectos del proyecto que el equipo deberá incorporar al mismo.

Aunque una consultoría se desenvuelve conforme a una serie de etapas previamente determinadas en el convenio y los términos de referencia que deben suscribirse con el organismo público que la solicita, las tareas específicas, los tiempos para cada una, las funciones asignadas a los miembros del equipo y otros factores, no necesariamente se pueden determinar *ex ante* con precisión. Esos factores, dependen, en buena medida, lo mismo de la dinámica que se establezca con el cliente, que de los avances internos, los resultados parciales y las discusiones con el comité asesor —que, en ciertos casos, se establece para orientar la marcha de la consultoría. De ahí la importancia del trabajo en equipo, la comunicación y la cooperación entre los integrantes del equipo y el gerente. En otras palabras, el trabajo se puede distribuir inicialmente conforme las habilidades de cada quien, pero deben esperarse cambios conforme se avanza en el proyecto.

Parámetros preestablecidos no existen respecto de lo que hay que hacer y cómo. De hecho, el método fundamental de conducción de la consultoría es el análisis de política pública y, en ese sentido, “se basa en la intuición tanto como en el método” (Bardach 1999, 13). El proyecto a atender entraña, entonces, la flexibilidad necesaria para moverse en dos pistas: la del trabajo muy estructurado y la del trabajo poco estructurado. Esto dependerá, por un lado, de la naturaleza del problema a resolver, la disposición del cliente, las habilidades del equipo de trabajo... y, por el otro, de las decisiones que se vayan tomando conforme avanza la consultoría. Al final, la misión de cada equipo consiste en hacer una entrega aceptable para el cliente y para el CIDE.

## **Estructura del Seminario**

Hay algunos aspectos teóricos que necesariamente han de abordarse respecto de dos tipos de temas:

- a) Relativos al contenido de la consultoría.
- b) Relativos a la conducción de la consultoría.

Los temas del primer tipo se abordarán de acuerdo con la materia específica de la consultoría que, en este caso, puesto de manera general, se trata de la política de los consejos de cuenca, previstos en la Ley de Aguas Nacionales, y que forman parte de las funciones de la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA). Es probable que el tema les resulte conocida a los alumnos porque, eventualmente, la estudiaron a lo largo de sus cursos. Pero también puede ocurrir que se trate de

cuestiones nuevas y que habrá que abordar para integrar el diagnóstico del problema a resolver. Estos elementos teóricos no necesariamente se presentan en los entregables como un apartado en sí mismo tipo “marco teórico”, sino entrelazado en el texto.

Los temas del segundo tipo se refieren a aspectos que, a falta de un mejor término, pueden denominarse secundarios. Se trata de asuntos, por así decir, silenciosos, pero que afectan el buen desempeño del equipo de trabajo. Algunos de esos temas son: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, orientación a resultados... Se sugiere a los alumnos estudiarlos si quieren entender, con una perspectiva teórica y no sólo práctica, lo importante que resulta cooperar para una adecuada conducción del esfuerzo colectivo y para la obtención de los objetivos deseados.

Habrán dos tipos de discusión: previas a la entrega del documento de cada etapa del proyecto; y posteriores a la entrega. Las discusiones previas a la entrega de un documento, tienen como objetivo compartir los avances de equipo con el resto del grupo y enriquecer el trabajo para integrar la versión definitiva del entregable. Para ello, los equipos deberán hacer una presentación muy ejecutiva que permita a todos entender lo que están haciendo. Las discusiones posteriores a cada entrega buscan obtener del grupo retroalimentación sobre la experiencia de cada equipo en la sesión oficial de entrega al cliente de cada documento de la consultoría. Tanto los avances como las experiencias ex post a las entregas, deben prepararse por los equipos con una presentación (en PP) con los aspectos relevantes.

El curso se ha diseñado de modo que los alumnos tengan libertad para investigar el tema, dejar fluir la investigación y presentar avances en un lapso pertinente. Por lo tanto, las sesiones tendrán lugar cada semana; cada encuentro tendrá una duración de 4 Hrs, suficiente para que cada equipo presente hallazgos, obstáculos, dudas, certezas.

Con independencia de las peculiaridades que la consultoría pueda revestir, el curso se desarrollará con la CONAGUA, alrededor del tema de los consejos de cuenca. El tema podría desdoblarse hasta en tres tópicos específicos que el cliente, en su caso, determine, siempre que se puedan conformar sendos equipos de consultores con los estudiantes que se inscriban al Seminario. Hay que tomar en cuenta que un equipo de trabajo se conforma con, mínimo, cuatro y, máximo, seis miembros.

El enlace con el cliente, en principio, es el Lic. Abel Jiménez, Gerente de Consejos de Cuenca.

## 1. Formación de equipos.

- a) Integración de equipos (por afinidad al tema).
- b) Elección del(a) gerente.

- c) Definición preliminar del temario.
- d) Distribución preliminar de funciones y tareas.
- e) Definición preliminar de reuniones con el profesor.

Los incisos c, d y e están sujetos a ajustes tras la primera reunión con el cliente.

Cada tema debe ser abordado por un equipo. En cualquier caso, los equipos deberán tener presente, siempre, la importancia del trabajo en equipo, la comunicación, la cooperación y la calidad.

## 2. Actividades preliminares.

- a) Entrevistas con el cliente (fechas por definir). Esta reunión tiene el propósito de que el cliente plantee el tema para el cual desea la consultoría y que se precisen los alcances generales de la misma.
- b) Asignación definitiva de funciones y distribución de tareas.
- c) Determinación definitiva de calendario de reuniones con el profesor.
- d) Contacto del gerente del proyecto con el funcionario responsable por parte del cliente.

## 3. Convenio, Términos de referencia y presupuesto.

- a) Elaboración del convenio.
- b) Elaboración de los Términos de referencia con:
  - i. CV de cada integrante.
  - ii. Funciones de cada integrante, incluido el/la gerente (quién hace qué).
  - iii. Calendario de toda la consultoría, semana a semana, en el que se precisen los avances previstos para cada miembro del equipo. Hay 81 días hábiles en el semestre (incluyendo la semana de exámenes finales), el cual terminará, para efectos del Seminario, el 8 de junio, último día para entrega de trabajos y exámenes de nivel posgrado.
  - iv. Definición de entregables:
    - Diagnóstico.
      - Marco teórico – valorativo.
      - Definición de los alcances temporales: periodo histórico que abarcará el diagnóstico y precisión de los componentes económicos, sociales, culturales, políticos que se tomarán en cuenta para desarrollar el análisis.
      - Definición de alcances espaciales: comparaciones internacionales y/o regionales; análisis de casos reales. También hay que precisar los componentes económicos,

sociales, culturales, políticos que se tomarán en cuenta para desarrollar el análisis.

- Análisis y hallazgos.
- Definición del problema.

En cada rubro, explicar en qué consiste y cómo se llega a cada uno (v.gr., fuentes de información, trabajo individual o de equipo, entrevistas, etc.). La definición del problema es parte insustituible del primer entregable, pues a partir de ello, se orientará la segunda parte de la consultoría.

- Propuesta de política.
  - Actores involucrados.
  - Recursos necesarios.
  - Restricciones.
  - Alianzas estratégicas (si son necesarias).
  - Colaboraciones sugeridas.
  - Etapas (si se proponen).
  - Temporalidad en la implementación.
  - Posibles impactos.
  - Propuesta de evaluación (de desempeño y de impacto).

v. Costo.

c) Elaboración del presupuesto del proyecto.

4. Desarrollo de la consultoría.

- a) Definición del objetivo de la consultoría
- b) Diagnóstico (que incluye definición del problema).
- c) Presentación de resultados y primer entregable, entre el 15 y el 19 de abril (la fecha definitiva se definirá con el cliente).
- d) Diseño de la política pública.
- e) Presentación de resultados y segundo entregable, entre el 10 y el 14 de junio (la fecha definitiva se definirá con el cliente).

### **Método de evaluación del Seminario**

Hay dos evaluaciones en el curso:

1. Posterior a la recepción, por el cliente, del primer entregable (diagnóstico).
2. Al final del curso, después de haber proporcionado el segundo entregable (propuesta de política).

El promedio de las calificaciones obtenidas en esos dos momentos conformará la calificación final.

En cualquier caso, los alumnos serán evaluados, tanto en equipo como individualmente, en atención a las siguientes variables:

- a) Trabajo en equipo.
- b) Liderazgo.
- c) Cooperación.
- d) Comunicación.
- e) Calidad del desarrollo de la investigación.
- f) Calidad de los entregables.