



**HAL**  
open science

# BITÁCORA DEL PROYECTO ” EQUIPOS ROBUSTOS ”

David Camargo

► **To cite this version:**

| David Camargo. BITÁCORA DEL PROYECTO ” EQUIPOS ROBUSTOS ”. 2017. hal-01619950

**HAL Id: hal-01619950**

**<https://hal.science/hal-01619950>**

Preprint submitted on 19 Oct 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **BITÁCORA DEL PROYECTO “EQUIPOS ROBUSTOS”**

David Camargo, PhD

### *CINCO LECCIONES PARA LOS “MEGAPROYECTOS SOPORTE”*

#### **PRIMERA LECCIÓN:**

“La política no está escrita, tus acciones son la política”

El proyecto de “Equipos Robustos” se origina en la necesidad de invertir, de la manera más conveniente, los recursos que la Universidad recibió como resultado de la Acción de cumplimiento instaurada contra la Nación buscando hacer respetar la Ley 30 de 1982 en el sentido de mantener en pesos constantes el presupuesto de inversión destinado a la Universidad Nacional de Colombia. Esta necesidad se une a la iniciativa por recuperar el espíritu original de la Adquisición y Reposición de equipo de investigación No educativo, origen del Centro de Equipos Interfacultades de la, actualmente, Sede Bogotá.

La iniciativa del proyecto parte, entonces, de una coyuntura presupuestal que es aprovechada para recuperar el sentido de un tipo de inversión como la inversión en equipo tecnológico. Los principios que guían esta propuesta se resumen en:

1. Recuperar el liderazgo en investigación científica
2. Hacer compras de envergadura que sirvan para distintas áreas de investigación, así como limitar el fraccionamiento de recursos en proyectos individuales

Pero ni los principios, ni la política que ha de guiar el proyecto están escritos, ¿por qué?

—Primero, porque es el resultado de una coyuntura.

—Segundo, porque si algo falla sigue siendo un ‘intento fallido coyuntural’, si se traduce en una política escrita su compromiso involucraría una ‘falla política estratégica’.

—Tercero, porque el sistema de administración que rige a la Universidad depende de papeles que ‘distribuyen’ dinero, no de papeles que hacen política, es decir, la política la hace el dinero.

—Cuarto, cuando se gasta el dinero es cuando se hace política.

Las acciones que ejecuta el proyecto involucran los recursos, esos dineros son los que visibilizan la política. Nos limitamos a pensar con el bolsillo lleno.

#### **SEGUNDA LECCIÓN:**

“Primero decida, luego converse”

Operativamente el proyecto ha tenido dos corrientes y tres fases. La primera corriente es la que tiene que ver con la ejecución de los dineros de Inversión

2001, la segunda la que tiene que ver con las proyecciones anexas estratégicas a esos recursos.

En esa primera corriente monetaria se han dado tres fases, la del “Pre” que significa aún no tenemos la plata, la del “Ahora o nunca” que es cuando llegan los dineros, y la tercera la del “ya se hizo” en la que se hace seguimiento e implementación al proyecto.

En la segunda corriente las fases están por el orden de “si funciona” el proyecto entonces qué hacemos, “como funcionó” entonces ahora cómo hacemos, “ahora o nunca” en el que se hace lo paralelo o posterior al proyecto.

*Corriente monetaria, fase “Pre”.* Un grupo de profesores prioriza, se basa en estudios adelantados por distintas dependencias (evaluación e inventario de equipos del CEIF; proyectos presentados a Colciencias por DINAIN; programas de doctorados; agendas internacionales sobre desarrollo científico y tecnológico), conversa, cotiza, discute y finalmente decide. Cuando presenta al CSU ya ha tomado la decisión sobre los equipos, igualmente el CSU ya ha tomado la decisión de apoyar el proyecto, el Rector ya ha tomado la decisión sobre la manera más conveniente de ejecutar los recursos, por lo mismo el “Proyecto” NO se formuló formalmente.

En grandes proyectos de inversión, proyectos estratégicos, NO se entra a discutir ni la conveniencia (decisión del CSU), ni la pertinencia (decisión del equipo experto), ni la operatividad (decisión del Rector).

*Corriente monetaria, fase “Ahora o nunca”.* Los vicerrectores de las sedes Bogotá, Medellín y Manizales deciden asumir el compromiso de la ejecución de los recursos, la Dirección de gestión asume el compromiso de coordinar administrativamente el proyecto, el CEIF asume el compromiso de supervisar técnicamente el proyecto. Antes de que cada cuerpo colegiado o administrativo asuma el reto, es el Director quien YA ha tomado la decisión y la ha planteado en los términos de TIENE que hacerse. Esta directiva no permite en absoluto que se dude de lo ya decidido, así que debe ser asumido por cada instancia. Por lo mismo, el desgaste de la decisión política al interior de cada una de las dependencias es asumido bajo un principio de autoridad, no de convicción.

Cada gran proyecto conlleva un gran reto, lo que implica un desgaste brutal en términos de Horas Hombre, Convivencia y Salud del personal afectado, Imagen y Solidez política. DESPLAZA todas las tareas de rutina y demás proyectos.

Es una apuesta política en la que los Directores ganan si gana el proyecto, pero en la que los miembros de los equipos de trabajo administrativo siempre pierden, esto debería ser considerado cuidadosamente en otros proyectos.

*Segunda corriente, “si funciona”.* Al momento que se asume el proyecto es de esperar que para todos sea claro que SÍ va a funcionar. La experiencia con el proyecto de “Equipos Robustos” es que aun cuando todos se comprometieron, muy pocos creían que iba a tener éxito. Durante los dos últimos meses del 2001 –noviembre, diciembre- (el proyecto arranca en septiembre con la formulación de invitaciones y culmina en enero con los últimos compromisos)

fue muy claro que quienes lo formularon, lo aprobaron y lo coordinaron ni siquiera tenían seguridad de que fuese a salir adelante. El temor a fallar y la desconfianza en los tiempos para la ejecución hizo que constantemente se requiriese el “estado” de cosas, lo cual es una práctica muy común para decir “estamos nerviosos”.

Por lo mismo, las tareas “paralelas” de planear las instalaciones, coordinar la traída, asumir la formulación de un sistema de administración, definir los responsables, etc, no se hizo. La idea es “primero lo primero y segundo lo segundo, así sea tarde. Para futuros proyectos, debe ser claro que si está primero lo primero, es porque efectivamente va a existir un segundo paso, y debe planearse al mismo momento en el que se está adelantando el primero paso.

*Corriente monetaria, fase “Ya se hizo”.* Cumplida la tarea mayor del proyecto, el “gastarse la plata” se sufre una caída en el rumbo que lleva el mismo. Ya no corresponde a los Directores la toma de decisiones, sino a los equipos administrativos (bastante desgastados) que deben entrar a asumir la culminación de la traída, importación, nacionalización, instalación y puesta en funcionamiento de los equipos. Lamentablemente en este punto tenemos dos problemas:

1. Quienes deben y pueden tomar las decisiones, los administrativos, NO están entrenados para hacerlo. De hecho, al haber sido una imposición se encuentran es cumpliendo con su “deber”. Y algo absolutamente imprescindible en el esquema administrativo de la Universidad es que un administrativo “CUMPLA ÓRDENES”, no que tome decisiones.
2. Cuando la decisión compromete a un Directivo, ya no se encuentra dispuesto a tomarla. Cree que el desgaste de primera fase ya fue suficiente y no tiene ningún sentido presionar, con lo cual RECONOCE que políticamente fue muy costosa la apuesta política y quiere recoger los frutos de vencer, y no seguir apostando (lo que podría hacer pensar que los directivos no son apostadores compulsivos, o, de otra parte, que no son capaces de “jugársela toda” por ideas que en el fondo no compartían plenamente).

*Segunda corriente, “como funcionó”.* Al haber fallado la primera fase (al no existir prácticamente) por no confiar en la realización del proyecto, la viabilidad de las tareas de ajuste para la llegada de los equipos se han hecho atropelladamente, con el consiguiente desgaste de tiempo y recursos. Ha sido realmente absurda la forma como hemos tenido que operar. De hecho hemos traslapado la fase “Ya se hizo” de la corriente monetaria con la fase “como funcionó” de la planeación en paralelo. Es decir, al NO planear hemos improvisado mezclando los dos procesos en uno solo. Más grave aún es que las circunstancias nos han empujado a entrar en la fase kamikase del “ahora o nunca”, con el consiguiente sobre costo económico y desgaste político.

La conclusión de este tema es que un proyecto de esta magnitud depende de DECISIONES, no de conversaciones. Sin embargo, su viabilidad DEPENDE de

una eficiente transmisión de información de arriba hacia abajo, no tanto de abajo hacia arriba, como veremos en la siguiente lección.

### **TERCERA LECCIÓN:**

“Cuando ‘todo’ está claro, puede ser muy tarde”

Las grandes ideas no surgen de la multitud, pero es la suma de esas individualidades la que hace posible que existan y se realicen esos grandes proyectos. El trabajador y el pensador colombiano es muy bueno individualmente al momento de realizar su porción del trabajo, lo importante entonces es coordinar y compaginar esa habilidad en un gran proyecto. Los grandes proyectos NO se hacen con grandes grupos, dependen de una cabeza en cada área que tome las decisiones y actúe sobre los problemas y un MENSAJERO constante entre las decisiones y las operaciones.

La información debe originarse arriba y descender muy rápidamente, porque es en el detalle donde se verifica la realización o no de las acciones. Primero, porque si el Jefe concentra las decisiones debería atender los problemas, pero el Jefe NO tiene TIEMPO. Segundo, porque quien domina el ESPACIO de las acciones es el individuo operando sobre las situaciones particulares. Tercero, la única forma de controlar tiempo y espacio y ejercer el poder sobre las acciones es que un MENSAJERO transmita, comprenda, interprete y guíe las decisiones surgidas en la cabeza hacia los centros del problema.

La función de un “Asesor” de proyecto debe ser la de INTÈRPRETE, MENSAJERO y FACILITADOR.

### **CUARTA LECCIÓN:**

“Cumplida la tarea comienzan los problemas”

En nuestro medio el problema no es NO hacer, el problema es HACER. Cuando algo se hace, es decir, cuando se gasta el dinero, que como vimos significa que se hace la política, surgen las oposiciones.

Cuando las altas autoridades toman las decisiones de gasto y dejan la política para las acciones, arriesgan que las acciones sobrepasen sus propias aspiraciones políticas. Es una cruel realidad histórica que la POLÍTICA puede superar a los POLÍTICOS, y cuando esto sucede son pocos los hombres que están a la altura de las circunstancias tanto para asumirlo como para capitalizarlo. Un reciente y brutal ejemplo es la disolución de la Unión Soviética, donde la Perestroika y el Glasnot fueron superiores a Gorbachov.

El tercer tema es la solidez de las ideas por encima de los hombres que las realizan, cuando algo se hace en nuestro medio los hombres no asumen que sus tareas son sólo el papel para la idea... por el contrario creemos que los hombres son la encarnación de las ideas y por ellos sobreviven todas las acciones.

Diremos entonces que son tres temas a los que nos enfrentamos:

1. Al Hacer nace el oponer
2. La Política puede superar a los políticos
3. Son los Hombres y no las ideas

Cuando un Programa o Proyecto de interés estratégico es formulado y desarrollado, y logra ser exitoso se verá enfrentado a estos tres grandes peligros: El rechazo de la comunidad; El rechazo de sus gestores; El rechazo a quienes participaron en él.

El tema aquí no es el de la envidia, es el tema de que la tarea defina la política y no al contrario. El contrargumento es que si definimos la política no hemos asegurado la tarea, y eso es para la Universidad más grave en términos históricos.

### **QUINTA LECCIÓN:**

“No importa qué tan bien lo hagas, lo que importa es seguir adelante”

Finalmente dos consejos para quienes tengan la tarea de enfrentar un proyecto como el de “Equipos Robustos”: Nunca te quedes con el problema en la mano, siempre pásalo a quien debe responder por el mismo; No importa qué tan bien hagas lo que hagas, siempre falta mucho por hacer y en cualquier momento todo puede fallar. Es decir, todos los ojos están puestos en tus acciones, y si te quedas el tiempo suficiente... pierdes. Para ganar es necesario retirarse cuando todo esté bien y lo que reste sea rutina.

DAVID CAMARGO

9/09/02