

MEJORAMIENTO DE LAS CAPACIDADES EN GERENCIA DE PROYECTOS

Traducción al Español por Jorge E. Tarazona B., con autorización del autor, del

Documento:

IMPROVING PROJECT MANAGEMENT CAPABILITIES¹

RUSSELL D. ARCHIBALD, FPMI, FAPM, PMP (ARCHIBALD ASSOCIATES)

(Ver Notas sobre la Traducción al final de ésta)

COMPENDIO

Este documento:

- Discute los beneficios y costos de utilizar un enfoque sistemático e integrado de la Gerencia de proyectos.
- Presenta un enfoque recomendado para mejorar las capacidades en Gerencia de Proyectos de una organización.
- Discute la importancia de y los métodos para lograr mejoras en el Sistema de Gerencia del Ciclo de Vida del Proyecto (PLCMS) y
- Describe un enfoque para superar las barreras típicas que se encuentran cuando se introducen mejoras en la Gerencia de Proyectos.

1. BENEFICIOS Y COSTOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS SISTEMATICA

Las Ventajas de la Gerencia Moderna de Proyectos: Un enfoque sistemático y formalizado de la Gerencia de Proyectos tiene varias ventajas y beneficios cuando se compara con el enfoque alternativo de confiar en los gerentes funcionales para coordinar informalmente las actividades del Proyecto, usando procedimientos y métodos destinados a sus departamentos funcionales. La razón fundamental para que el enfoque sistemático y formalizado se use y que su utilización continúe expandiéndose es la de que produce un aumento en la probabilidad de que los Proyectos, individualmente y en conjunto, sean exitosos, logrando sus objetivos estratégicos con la producción de los resultados específicos en el tiempo y dentro del presupuesto aprobado. Esto, a su vez, incrementa el éxito total de la organización.

Las razones básicas para este aumento de éxito –cuando los principios y prácticas se aplican apropiadamente-- son:

- Los Proyectos son seleccionados y autorizados sólo cuando soportan claramente las estrategias de crecimiento de la organización, sus riesgos han sido suficientemente entendidos y evaluados, han sido clasificados por prioridades en relación con otros Proyectos competidores y se han asignado a cada Proyecto los recursos clave limitados (personas, dinero, instalaciones, equipo), de acuerdo con los requerimientos para una ejecución exitosa.
- Los compromisos de los Proyectos se hacen sólo con base en metas técnicas, de costo y de duración logrables.
- Las responsabilidades de los Proyectos, de los Programas y de los Portafolios están bien definidas y se llevan a cabo apropiadamente.
- Cada Proyecto se planea, programa y controla de modo que sus compromisos se puedan cumplir.
- Los Equipos de Proyecto trabajan conjuntamente, comprometidos con los objetivos, los planes y los programas del Proyecto.

La **Tríada de la Gerencia de Proyectos** consiste de: 1) Responsabilidades Integradoras del Proyecto, 2) Sistemas de Planeación y Control Integradores y Predictivos y 3) El Equipo del Proyecto. Cada uno de estos componentes proporciona diferentes ventajas cuando se aplica apropiadamente.

¹ Adapted from Archibald, Russell D., Chapter 3, “Improving Project Management Capabilities,” *Managing High-Technology Programs and Projects*, Third Edition, 2003. New York: John Wiley & Sons. Grateful acknowledgement is given to Jorge E. Tarazona B. for his comments and suggestions regarding this paper and the related presentation slides.

Las ventajas que se obtienen definiendo y asignando las **Responsabilidades Integradoras del Proyecto**, (ver Archibald 2001; 2003, Capítulo 4, “Papeles Integradores en Gerencia de Proyectos”, pág. 82-105), incluida la asignación de un Gerente de Proyecto para cada Proyecto, son:

- Ubicación en una persona (el Gerente del Proyecto) de la responsabilidad por los resultados globales del Proyecto y claridad en otras personas clave, a nivel ejecutivo y a nivel funcional, sobre su responsabilidad con el Proyecto.
- Seguridad de que las decisiones se toman con base en la bondad, tanto para el Proyecto como para la organización, antes que para el bien de algún departamento funcional en particular.
- Coordinación más efectiva de todas las funciones que contribuyen al Proyecto y
- Uso apropiado de métodos de planeación y control integrados, sistemas y herramientas y de la información que ellos producen.

Las ventajas de los **Sistemas de planeación y control Integradores y Predictivos** para todos los Proyectos incluyen:

- Seguridad de que las actividades de cada área funcional se planean y se llevan a cabo para satisfacer las necesidades globales del Proyecto, en coordinación con todos los otros Proyectos.
- Seguridad de que los efectos de favorecer un Proyecto, con respecto a otro, son conocidos (en asignación de recursos críticos, por ejemplo) e
- Identificación temprana de problemas que puedan poner en peligro la terminación exitosa del Proyecto, para permitir acciones correctivas oportunas y efectivas que prevengan o resuelvan problemas.

Las ventajas de un **Trabajo en Equipo** efectivo, especialmente ligado a los otros dos componentes primarios de la Gerencia de Proyectos indicados anteriormente, incluyen:

- Integración de las múltiples disciplinas de diferentes organizaciones para colaborar creativamente en el logro de los objetivos del Proyecto.
- Creación de entendimiento y compromiso fuertes con el Proyecto y sus objetivos.
- Desarrollo de planes, programas y presupuestos conjuntamente acordados por el Equipo para ejecutar el Proyecto, obteniéndose así el compromiso para lograr los resultados especificados dentro del tiempo y costo objetivos y
- Logro sobresaliente del desempeño del Equipo en cada Proyecto.

El Costo de la Gerencia de Proyectos: La magnitud del costo total de la Gerencia de Proyectos varía ampliamente, dependiendo del tipo, tamaño y número de los Proyectos y del Nivel de Madurez en Gerencia de Proyectos de la organización. Ibbs y Kwak [1997, p 20] informan que una encuesta a 20 compañías muestra que “Ochenta por ciento de las compañías respondieron que gastaban menos del 10 por ciento del costo total del Proyecto en la utilización de servicios de Gerencia de Proyectos”. El intervalo de costos reportados en esa encuesta fue de 0.3% a 15% del costo total del Proyecto. Los salarios y los costos relacionados de las diferentes personas involucradas constituyen el ítem más grande. Las licencias de Gerencia de Proyectos y las aplicaciones de software relacionadas, consultoría y entrenamiento en Gerencia de Proyectos son también, usualmente, costos significativos. Ibbs y Kwak [1997, p 59] presentan los beneficios organizacionales y financieros de implementar herramientas, procesos y prácticas de Gerencia de Proyectos. Ellos miran el retorno de la inversión en Gerencia de Proyectos y suministran un medio para estimar los retornos que pueden esperarse de aumentar la Madurez en Gerencia de Proyectos de una organización.

El Valor de la Gerencia de Proyectos, más allá del Retorno de la Inversión (ROI): Crawford y Pennybacker [2000] dicen que calcular el Retorno de la Inversión en Gerencia de Proyectos no es suficiente “Creemos que los cálculos del ROI no son buenos indicadores del valor de la Gerencia de Proyectos —que muchos otros beneficios más intangibles (y aún cuantificables) se originan pero no aparecen en los cálculos del ROI. Notamos que los ejecutivos de hoy han acudido a una visión más amplia en la valoración de sus organizaciones, muchos con el uso del enfoque de “Balanced Scorecards”, y que este enfoque debería utilizarse en estudios para determinar el valor de la Gerencia de Proyectos en una organización... La implantación de la Gerencia de Proyectos agrega valor significativo a las organizaciones. Esta conclusión es el resultado de una encuesta del “Center for Business Practices”, la división de investigación de “PM Solutions”, a más de 100 practicantes de la Gerencia de Proyectos, con alto nivel de experiencia.

Más del 94% de las personas que respondieron afirmaron que la implantación de la Gerencia de Proyectos agregó valor a sus organizaciones. Las organizaciones se refirieron a mejoras significativas en medidas financieras, medidas de los clientes, medidas del Proyecto/Proceso y medidas de aprendizaje y crecimiento. Organizaciones de todos los tamaños en todas las industrias informaron mejoras... Las compañías encuestadas destacaron mejoras promedio del orden del 50% en la ejecución del Proyecto/Proceso, 54% en el desempeño financiero, 36% en la satisfacción del cliente y 30% en la satisfacción de los empleados. Aquellas organizaciones que no implanten la Gerencia de Proyectos estarán en una desventaja competitiva con respecto a las que lo hagan... La encuesta reveló que la mayoría de las compañías confían más en múltiples iniciativas de mejoramiento de la Gerencia de Proyectos coordinadas que en una o dos”.

2. ENFOQUE DE MEJORAMIENTO RECOMENDADO

El enfoque de mejoramiento recomendado consiste de los siguientes pasos:

- Identificar los síntomas de Gerencia de Proyectos inefectiva.
- Relacionar los síntomas con las causas probables por medio de: 1) Revisión de la literatura de Gerencia de Proyectos, 2) Auditorías de desempeño de Proyectos en curso y 3) Análisis post-terminación de Proyectos concluidos.
- Identificar y clasificar las oportunidades de mejoramiento.
- Definir un Programa de mejoramiento o conjunto de Proyectos para corregir las causas probables.
- Ejecutar el programa de mejoramiento, evaluar los resultados y buscar áreas adicionales de mejoramiento.

Una encuesta a más de 100 practicantes de la Gerencia de Proyectos, con alto nivel de experiencia, reveló que “... la mayoría de las compañías confían estratégicamente más en múltiples iniciativas de mejoramiento coordinadas que en una o dos. Las iniciativas incluían implantar una Oficina de Proyectos, una metodología para Gerencia de Proyectos, software para Gerencia de Proyectos, integración de la Gerencia de Proyectos con los procesos clave de la compañía, entrenamiento del personal en herramientas y técnicas para Gerencia de Proyectos y despliegue de un programa de desarrollo para el personal. Más del 70% de las organizaciones implantaron tres o más iniciativas en los últimos tres años” [Crawford y Pennypacker 2001].

Síntomas y Causas Probables de Desempeño Deficiente en Proyectos: Algunos síntomas de desempeño deficiente en Proyectos son:

- Desempeño en la Programación: Terminaciones lentas y demoras, con los consiguientes excesos en los costos y penalidades contractuales.
- Desempeño del Personal: Alta rotación del personal del Proyecto, altos niveles de estrés, moral baja.
- Desempeño en los Costos: Costos reales frecuentemente por encima de los presupuestos.
- Desempeño Gerencial: Involucración excesiva de la alta gerencia en detalles de la ejecución del Proyecto.
- Desempeño de la Gerencia de Recursos: Tareas múltiples excesivas (iniciación y suspensión de trabajos), duplicación de esfuerzos, utilización ineficiente de especialistas funcionales.

La identificación y corrección de las causas de estos problemas típicos usualmente requiere un esfuerzo más bien intensivo de practicantes conocedores de la Gerencia de Proyectos.

Identificación de Oportunidades y Necesidad de Mejoramiento: La necesidad de mejorar las capacidades en Gerencia de Proyectos puede determinarse respondiendo en forma realista estas preguntas fundamentales en una organización determinada:

- Existen Proyectos en la Organización?
- Soporta cada Proyecto una estrategia organizacional aprobada?
- Han sido efectivamente determinados y manejados los riesgos asociados con cada Proyecto?
- Se han terminado los Proyectos, o se van a terminar, de acuerdo con la programación, presupuestos, precios y otros parámetros originales (o revisados con justificación) del contrato o de otros documentos de autorización?
- Se han logrado los objetivos de utilidad originales en Proyectos comerciales? Se han pagado multas?

- Se puede esperar que la estructura de gerencia y los sistemas de planeación y control actuales manejen efectivamente los Proyectos más grandes, más numerosos o diferentes requeridos para lograr las estrategias de crecimiento organizacionales u otras metas de largo alcance, en el cercano y largo plazo?

Si las respuestas a estas preguntas son afirmativas, las capacidades de la organización en Gerencia de Proyectos son excepcionalmente buenas. Si no, varias mejoras están a la espera. Estas podrían requerir cambios en algunas o en todas de las tres siguientes áreas:

- El conocimiento y las habilidades del personal
- La organización de responsabilidades
- Políticas, procesos, procedimientos, sistemas, herramientas y métodos para la Gerencia de Proyectos.

Uso de un Proceso formal de Revisión de Gerencia de Proyectos para Identificar Oportunidades de Mejoramiento: El “Centro de Excelencia en Gerencia de Proyectos” de AT&T diseñó e implementó un proceso formal de revisión de la Gerencia de Proyectos para establecer “una manera práctica de poner en práctica generalizada los ‘conceptos’ de Gerencia de Proyectos ... evaluando cómo lo hacemos ... e identificando objetivos de mejoramiento” [Schneidmuller y Balaban 2001]. Tales revisiones formales de Proyectos han sido reportadas por un número de practicantes para mejorar el desempeño en los Proyectos revisados y, al mismo tiempo, identificar debilidades específicas en las prácticas generales de Gerencia de Proyectos a las que se necesita dirigir los esfuerzos de mejoramiento.

Posibles Esfuerzos de Mejoramiento: Para lograr mejoramiento significativo en una disciplina tan compleja como la Gerencia de Proyectos es necesario introducir cambios en todas las áreas –gente, organización, procesos, sistemas y procedimientos– de un modo bien coordinado. Algunos Proyectos y tareas de mejoramiento típicos en cada una de estas áreas se identifican en seguida. Sin duda se pueden definir esfuerzos adicionales para situaciones específicas.

Gerencia Estratégica del Portafolio de Proyectos: Realizar Proyectos de Mejoramiento para:

- Diseñar e implantar un proceso apropiado para la Gerencia del Portafolio de Proyectos de la Organización.
- Formalizar la selección de nuevos Proyectos y la priorización de todos los Proyectos en cada portafolio.
- Explotar proactivamente y manejar los riesgos e incertidumbre de Programas y Proyectos.

Desarrollo y Entrenamiento en Gerencia: Empezar esfuerzos de desarrollo y entrenamiento para:

- Mejorar el entendimiento y aceptación de los conceptos y prácticas de Gerencia de Proyectos en todos los niveles.
- Desarrollar las habilidades de planeación, control y otras relacionadas, requeridas por los Gerentes de Proyecto y por los especialistas que soportan los Proyectos.
- Desarrollar las habilidades de liderazgo de los Gerentes de Proyecto y de Programa.
- Crear el entendimiento necesario de las nuevas políticas, sistemas, herramientas y métodos de Gerencia de Proyectos.
- Mejorar el entendimiento y la práctica del Trabajo en Equipo.
- Desarrollar políticas y procedimientos relativos a:
 - Criterios de selección de Gerentes de Proyecto por tipo y tamaño de Proyecto.
 - Desarrollo de carrera de las personas que trabajan en asignaciones de Gerencia de Proyectos.
 - Evaluación del desempeño y recompensas a los Gerentes de Proyecto y a otras personas asignadas a o que contribuyen a los Proyectos.

Organización de Responsabilidades: Realizar los siguientes Proyectos de mejoramiento, según convenga:

- Establecer, a un nivel razonablemente alto en la organización, una Oficina de Gerencia de Programas/Proyectos (PMO) con responsabilidades por la implantación y mejoramiento continuo de los procesos, prácticas y herramientas de Gerencia de Proyectos.
- Establecer una oficina de planeación y control de operaciones para suministrar soporte integrado en planeación y control en situaciones de múltiples Proyectos pequeños.

- Definir las responsabilidades integradoras para portafolios de Proyectos, Programas y Proyectos en cada nivel de la organización y asegurar que todas las personas con estas responsabilidades las entiendan y acepten completamente.
- Mejorar el entendimiento y práctica del Trabajo en Equipo.
- Establecer políticas apropiadas relativas a los papeles del Grupo de Dirección del Portafolio de Proyectos (Project Portfolio Steering Group), de los Patrocinadores (Sponsors) de los Proyectos, de los Gerentes de Proyecto y de Programa, de los Gerentes Funcionales y de los Líderes de Proyecto.
- Desarrollar Matrices de Responsabilidad basadas en las Estructuras de Descomposición del Trabajo/Proyecto (WBS) para aclarar las relaciones entre todos los gerentes y contribuyentes involucrados en los Proyectos. Desarrollar descripciones y especificaciones de la posición, para los papeles integradores clave en Gerencia de Proyectos, apropiados para los varios tipos y tamaños de Proyectos.
- Formalizar la organización matricial de responsabilidades Proyecto-Función y tomar las acciones necesarias para que la matriz funcione.

Sistemas, Herramientas, Métodos y Procedimientos Integradores : Iniciar Proyectos de mejoramiento para:

- Identificar y definir las categorías de Proyectos de la organización y documentar el Sistema integrado de Gerencia del Ciclo de Vida del Proyecto (PLCMS) para cada categoría de Proyectos.
- Mejorar el PLCMS para cada categoría de Proyectos (ver discusión adicional adelante)
- Establecer procedimientos para asegurar coordinación de planes y acciones entre todas las funciones (mercadeo, ingeniería, compras, manufactura, operaciones de campo, otras): (a) antes del compromiso, durante la presentación de una propuesta de Proyecto o la aceptación de un cambio al contrato y (b) durante la ejecución del Proyecto.
- Introducir procedimientos nuevos o revisados para:
 - Asegurar que los compromisos que se hagan para Proyectos nuevos sean realistas
 - Estimar y cotizar precios y programaciones en licitaciones de Proyectos
 - Autorizar trabajo de Proyectos en las organizaciones de soporte y controlar el gasto de fondos de los Proyectos
 - Obtener reportes contables de costos de los Proyectos para propósitos de control. Monitorear y controlar los gastos de personal de los Proyectos
 - Planear los Proyectos con Estructuras de Descomposición del Trabajo/Proyecto (WBS) y métodos de planeación con Mallas de Actividades (Networks)
 - Pronosticar personal para los Proyectos y requerimientos de otros recursos
 - Establecer archivos adecuados de los Proyectos
 - Controlar cambios al alcance, costo y programación de los Proyectos y a las especificaciones del producto final y
 - Realizar evaluaciones y revisiones de los Proyecto sistemática y disciplinadamente
- Implantar sistemas integradores de información para multiproyectos que capitalicen apropiadamente Internet y todos los medios de comunicación disponibles.
- Establecer un sitio de control de Proyectos para los Programas y Proyectos principales, con los correspondientes procedimientos de soporte.

Planeación y Ejecución de los Proyectos de Mejoramiento: En una situación dada, el gerente responsable debería seleccionar las tareas de mejoramiento apropiadas, establecer sus interdependencias y prioridades relativas y trazar el Programa de mejoramiento resultante que refleje los recursos disponibles para el trabajo.

El Enfoque de Proyecto de Mejoramiento Piloto: La naturaleza de situaciones orientadas hacia Proyectos proporciona una oportunidad única para desarrollar y probar un grupo de cambios particular con base en una prueba o prototipo piloto, utilizando un Proyecto cuidadosamente seleccionado, antes de un compromiso en gran escala con los cambios. El Proyecto piloto puede servir no sólo como un vehículo para introducir y probar nuevos métodos y prácticas sino, también, como un caso de estudio para usar en esfuerzos de desarrollo y entrenamiento. Si se utiliza este enfoque, se debe tener cuidado de seleccionar un Proyecto o Programa que sea:

- No muy largo en su Ciclo de Vida.
- Representativo de otros Proyectos de la organización.
- No tan acosado de problemas (ya comprometido a plazos inalcanzables, por ejemplo) que los beneficios de cualquier mejora no puedan salvarlo.

Existe siempre el peligro de que el Proyecto piloto reciba atención tan especial por parte de todos los involucrados y, por consiguiente sea tan exitoso que la utilidad de los cambios probados no pueda determinarse. En este caso un resultado adicional puede ser que otros Proyectos sufran significativamente debido a que todos los recursos y atención se dedican al Proyecto piloto. Ciertas mejoras no pueden, sin embargo, introducirse en un solo Proyecto sino que deben afectar todos los Proyectos activos si se quieren obtener beneficios máximos. La implantación de un proceso de Gerencia de Portafolio de Proyectos obviamente requiere la incorporación de cierto número de Proyectos en la aplicación inicial. La implantación de un sistema de planeación y control basado en computador, para múltiples Proyectos, es otro ejemplo que no puede probarse con un solo Proyecto.

Uso de Proyectos Reales y Casos de Estudio para Desarrollo y Entrenamiento en Gerencia: Descripciones detalladas de cómo desarrollar y entrenar Equipos de Proyecto usando sus Proyectos reales son dados por Ono y Archibald (2001) y Archibald (2003, Capítulo 11, “Planeación del Proyecto en Equipo y Arranque del Proyecto” pág. 280-299). Se ha encontrado que este es el modo más efectivo de introducir los conceptos de Gerencia de Proyectos y mejorar las prácticas existentes. El uso de Proyectos reales y de casos de estudio es también soportado fuertemente a nivel universitario. “Muchos libros, seminarios y cursos relativos a Gerencia de Proyectos están disponibles ahora en varias fuentes. No obstante, son necesarias aún buenas estrategias para usar Proyectos reales en ambientes de clase para ayudar a los estudiantes a entender y aplicar varios aspectos de la Gerencia de Proyectos. Hay también necesidad de buenos casos de estudio para analizar y evaluar varios tópicos de Gerencia de Proyectos. En este documento se presentan tres maneras distintas mejorar el aprendizaje en el campo de Gerencia de Proyectos –usando Proyectos reales, analizando proyectos ya realizados y casos de estudio y utilizando casos de estudio ficticios” (Schwalbe y Verma 2001).

3. MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GERENCIA DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO (PLCMS)

Una vez se hayan diseñado y documentado los ciclos de vida para cada categoría o subcategoría de Proyectos [ver Archibald, 2003, Capítulo 2, Sección 2.5, “Ciclos de Vida para Proyectos de ‘Alta Tecnología’”] es posible definir y documentar el sistema de gerencia del ciclo de vida de los Proyectos a propósito para cada categoría. Sólo cuando existe tal documentación puede mejorarse el sistema de una manera sistemática.

Para aplicar un enfoque de gerencia de calidad total (TQM) a las capacidades en Gerencia de Proyectos de una organización y evitar la introducción de mejoras sub-óptimas, en pedazos y de manera desarticulada, se recomienda el siguiente enfoque:

Documentar el Proceso Integrado

1. Definir las fases del ciclo de vida para la categoría de Proyectos
2. Identificar las compuertas o puntos de decisión/aprobación entre las fases del ciclo de vida
3. Definir y describir el flujo del proceso dentro de cada fase del Proyecto e identificar los Entregables intermedios y finales de cada fase
4. Identificar e interrelacionar los procesos existentes de análisis de riesgos, planeación y control y los documentos y aprobaciones relacionados en cada fase.
5. Describir y documentar el Sistema de Gerencia del Ciclo de Vida del Proyecto (PLCMS) que resulte para cada categoría de Proyectos en la organización.

Hacer Re-Ingeniería al Proceso Integrado

6. Aplicar métodos de re-ingeniería apropiados al PLCMS de cada categoría para:
 - a. Identificar restricciones del sistema, brechas y debilidades.
 - b. Relacionar los resultados indeseables de Proyecto y las posibles causas con el PLCMS siempre que sea posible.
 - c. Rediseñar el PLCMS comenzando con las limitaciones, brechas y debilidades más obvias y documentar los resultados.

Implantar las Mejoras

7. Obtener los acuerdos necesarios y conducir pruebas o análisis apropiados para demostrar la validez y factibilidad de las revisiones propuestas al sistema.

8. Planear, confirmar y ejecutar el Proyecto de mejoramiento para implantar el PLCMS revisado.
9. Repetir , según se requiera, los pasos hasta que haya sido implantado un optimo PLCMS logable.

Mejoramiento del Proceso del Ciclo de Vida de Producto Nuevo

Cooper y otros (2001, Apéndice A, "Reparación del Proceso de Producto Nuevo: Métodos "Stage-Gate®"—Una Sinopsis", pág. 333-339) describe un enfoque útil para mejorar el proceso de desarrollo de producto nuevo basado en su extensa experiencia en una cantidad de industrias.

"Muchas compañías han emprendido auditorías internas para concluir solamente que su proceso de producto nuevo no está funcionando. Los Proyectos toman demasiado tiempo, faltan actividades y tareas clave y las decisiones de Seguir/Suprimir son problemáticas. Como resultado ellas han revisado sus procesos usando un enfoque Stage-Gate®. Numerosos estudios de "Benchmarking" e investigaciones de ganadores en contraste con perdedores han señalado a las siguientes características para un proceso exitoso de producto nuevo:

Característica 1: Calidad en la Ejecución...

Característica 2: Foco más Claro, Mejor Priorización de los Proyectos...

Característica 3: Una Orientación Fuerte hacia el Mercado...

Característica 4: Mejor Trabajo de Preparación y Definición Clara y Temprana del Producto...

Característica 5: Un Verdadero Enfoque de Equipo Intra-Funcional...

Característica 6: Entrega de Productos con Ventaja Competitiva —Productos Diferenciados, Beneficios Unicos, Valor Superior para los Clientes...

Característica 7: Un proceso Flexible y de Ritmo Rápido..." (Cooper y otros, pág. 333-336).

Estos autores suministran información completa y autorizada (Cooper y otros 2001, Capítulo 11, "Diseño e Implantación del Proceso de Gerencia del Portafolio: Algunas Ideas antes de que Usted se Haga Cargo", pág. 303-332) sobre cómo diseñar, implantar y mejorar el proceso de producto nuevo en una organización.

Considerar la Aplicación de la Teoría de las Restricciones (TOC) al Mejoramiento del PLCMS: La Teoría de las Restricciones (TOC) y su aplicación a la Gerencia de Proyectos, Gerencia de Proyectos con Cadena Crítica (CCPM) (Goldratt,1997), han generado considerable entusiasmo entre muchos practicantes y consultores en el campo de la Gerencia de Proyectos en años recientes.

Básicamente, la TOC es una manera de sentido común de entender un sistema. La TOC dice, "Cualquier sistema debe tener una restricción que limita lo que produce... El propósito de usar la TOC es mejorar un sistema de negocios. En "*Qué es Esta Cosa Llamada Teoría de la Restricción y Cómo Debería Implementarse?*", Goldratt (1997) afirmó: ... antes de que podamos tratar con el mejoramiento de cualquier parte de un sistema, debemos definir primero el objetivo global del sistema y las medidas que nos permitan juzgar el impacto de cualquier subsistema y cualquier decisión parcial en ese objetivo global (Leach, 2000, pág. 52, 53).

El objetivo global de cualquier PLCMS es avanzar desde el inicio de la fase conceptual hasta la terminación de la ejecución del Proyecto y las fases de cierre, tan rápidamente como sea posible, con mínimo consumo de recursos (humanos, dinero, materiales, instalaciones, equipo). Leach (2001) suministra una explicación detallada de la teoría, herramientas y técnicas para aplicar la TOC, junto con el enfoque de gerencia de calidad total, al mejoramiento de los sistemas de Gerencia de Proyectos. También describe cómo la TOC y la planeación y control de Proyectos con el uso de Cadena Crítica puede mejorar el desempeño en costo y programación de los Proyectos.

4. SUPERACION DE LAS BARRERAS PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS

La introducción de las prácticas integradas de Gerencia de Proyectos y la formalización de la función relacionada de Gerencia de Proyectos usualmente requieren ajustes significativos en actitudes, entendimiento, responsabilidades, métodos y relaciones de dependencia en las organizaciones involucradas. Estos cambios afectan la organización principal y todas las organizaciones representadas en el Equipo del Proyecto.

Factores culturales y de otro tipo —en el entorno del Proyecto, en las organizaciones involucradas, en la industria, en la región geográfica y en las naciones involucradas—crean barreras a los cambios requeridos. Estas barreras pueden exigir un esfuerzo sustancial para superarlas o mitigarlas y, si no se superan, reducirán la efectividad de los esfuerzos de Gerencia de Proyectos.

Se recomienda una estrategia de cinco fases para implantar los cambios requeridos para una Gerencia de Proyectos efectiva y para ayudar a superar las barreras que se encontrarán:

1. Identificar y entender las barreras que se prevean con relación al cambio propuesto
2. Crear conciencia de la necesidad de cambio e identificar y equipar las fuerzas motivantes que ayudarán a superar las barreras
3. Educar y entrenar a todo el personal afectado utilizando el conocimiento ganado en las dos fases anteriores
4. Definir "Proyectos de Cambio" para implantar nuevas prácticas de Gerencia de Proyectos y utilizar buenas prácticas de Gerencia de Proyectos para planearlos y ejecutarlos y
5. Modificar y desarrollar las prácticas de Gerencia de Proyectos y/o el modo de su implantación para adaptarse a las barreras culturales existentes o anticipadas y a otras.

Identificación de las Barreras: A fin de superar las barreras para el cambio, cada organización necesita primero *identificar y priorizar* los cambios clave que se requieran para avanzar hacia una Gerencia de Proyectos completamente efectiva. Es entonces cuando las barreras para cada uno de estos cambios pueden ser identificadas de modo que las estrategias para mitigarlas puedan desarrollarse y ejecutarse. Aquí se identifican ocho cambios y, sin duda, podrán identificarse otros en determinadas organizaciones.

1. Papeles Integradores por Debajo de la Gerencia General
2. Responsabilidades por los Proyectos Complementarias
3. Dirección de Dos Jefes: Funcional y del Proyecto
4. Planeación y Control Integradores y Predictivos
5. Sistemas de Información para Propósitos Gerenciales, Soportados por Computador
6. Objetivos del Proyecto por encima de los Objetivos del Departamento
7. Trabajo y Reconocimiento como Equipo Antes Que como Individuo
8. Asignaciones Temporales en Proyectos
9. Otros Orígenes de Barreras.

Adicionalmente a las barreras asociadas a estos cambios se debe considerar que la falta de entendimiento intra-cultural o las enemistades de larga duración (nacionales o étnicas) traen consigo otras barreras. Esto puede suceder en Proyectos de riesgo compartido que agrupan dos culturas corporativas en el mismo país o en Proyectos que involucran dos industrias o en Proyectos multinacionales que involucran dos o más nacionalidades o lenguajes. Factores culturales adicionales que crean barreras para la Gerencia de Proyectos efectiva pueden, sin duda, ser identificados por el lector experimentado.

SUMARIO: La Gerencia de Proyectos es la gerencia del cambio. El mejoramiento de las capacidades en Gerencia de Proyectos requiere cambio. Por consiguiente implantar o mejorar la Gerencia de Proyectos requiere también el uso de prácticas efectivas de Gerencia de Proyectos y debe verse desde una perspectiva a largo plazo. No existe una respuesta óptima que se ajuste a todas las situaciones. Los conceptos de Gerencia de Proyectos deben ser adaptados a la situación y cultura e inclusive a la mezcla de culturas de los Equipos de Proyectos. El éxito en la superación de las barreras para una Gerencia de Proyectos efectiva puede aumentarse usando la estrategia de cinco fases descrita anteriormente.

REFERENCIAS

Archibald, Russell D., *Managing High-Technology Programs and Projects*, Third Edition 2003. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Archibald, Russell D., Chapter 23, "Role Management: The Integrative Roles in Project Management," *Project Management for Business Professionals*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 2001. pp 440-457.

Center for Business Practices Research Report: *The Value of Project Management* January, 2001. 316 W. Barnard St., West Chester, PA 19382: PM Solutions' Center for Business Practices.

Cooper, Robert G., Scott J. Edgett, and Elko J. Kleinschmidt, *Portfolio Management for New Products*, 2nd Ed., 2001. Cambridge, MA: Perseus Publishing, <http://www.perseuspublishing.com> .

Crawford, J. Kent, and James S. Pennypacker, "The Value of Project Management: Why Every 21st Century Company Must Have an Effective Project Management Company," *Proceedings of the PMI 2000 Seminars & Symposium*, Houston, TX, Sep. 7-16, 2000. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Crawford, J. Kent, and James S. Pennypacker, "The Value of Project Management: Proof at Last," *Proceedings of the PMI 2001 Seminars & Symposium*, Nashville, TN, November 1-10, 2001. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Goldratt, E. M., *Critical Chain*. Great Barrington, MA: North River Press, 1997.

Goldratt, E. M., *What Is This Thing Called Theory of Constraints, and How Should It Be Implemented?* Croton-on-Hudson, NY: ASQC Quality Press, 1997.

Ibbs, C. William and Young-Hoon Kwak, *The Benefits of Project Management: Financial and Organizational Rewards to Corporations*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 1997.

Leach, Lawrence P., *Critical Chain Project Management*. Norwood, MA, USA: Artech House, Inc., 2000. www.artechhouse.com.

Ondov, Rhoda, "Managing Software Projects at AT&T: Common Risks and Pitfalls," *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nov. 1-10, 2001*, Nashville, TN. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Ono, Daniel P., and Russell D. Archibald, Chapter 29, "Team Infrastructure Management: Project Team Planning and Project Start-Up," *Project Management for Business Professionals*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 2001. pp 528-549.

Schneidmuller, James J., and Judy Balaban, "An Invaluable Tool: A Proven Project Management Review Process," *Proceedings of the Project Management Annual Seminar & Symposium*, Nashville, TN, Nov. 1-10, 2001. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Schwalbe, Kathy, and Vijay Verma, "Case Studies in Project Management: Theory Versus Practice," *Proceedings of the Project Management Annual Seminar & Symposium*, Nashville, TN, Nov. 1-10, 2001. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Sharpe, Paul, and Tom Keelin, "How SmithKline Beecham Makes Better Resource-Allocation Decisions," *Harvard Business Review*, March-April 1998, pp 5-10.

NOTAS SOBRE LA TRADUCCIÓN

1. En esta traducción se utiliza "Gerencia de Proyectos (GdP)" como equivalente de la expresión en Inglés "Project Management (PM)", aunque en otros escritos, conversaciones o clases en español, el traductor prefiera utilizar directamente la expresión "Project Management (PM)", para hacer énfasis en la diferencia entre éste, especialmente el "Modern Project Management", con lo que en nuestro medio, frecuentemente se designa con alguna de las siguientes expresiones: "Administración de Proyectos", "Dirección de Proyectos", "Liderazgo de Proyectos", "Control de Proyectos", "Manejo de Proyectos" e inclusive "Gerencia de Proyectos", sin tener ésta última el significado que tiene en el documento aquí traducido.
2. Algunos términos y expresiones aparecen en la traducción con las letras iniciales en mayúscula para destacar el significado especial que tienen en Gerencia de Proyectos. Por ejemplo, Proyecto, Programa, Nivel de Madurez en Gerencia de Proyectos.

3. Se conservan las siglas de algunas expresiones en Inglés, aunque aparezcan al lado de las correspondientes expresiones en Español, a fin de facilitar la referencia a la literatura generalizada de “Project Management” y la comunicación entre practicantes del “Project Management”. Por ejemplo, Estructura de Descomposición del Trabajo (WBS), Sistema de gerencia del Ciclo de Vida del Proyecto (PLCMS), Teoría de las Restricciones (TOC).
4. Los nombres de organizaciones y el título de algunos libros no se traducen, a menos que al hacerlo refuercen el entendimiento del texto. En este último caso no se debe esperar que el libro esté traducido al Español o que estándolo, su título sea igual al que se le da en la traducción.
5. Algunos términos no se traducen por ser su uso ya muy generalizado entre los practicantes del “Project Management” (por ejemplo, “software”, “benchmarking”) o porque al hacerlo el término en Español puede no reflejar precisamente el significado apropiado (por ejemplo, “Stage-Gate®”, “Balanced Scorecards”)
6. Deliberadamente no se ha hecho traducción alguna del título REFERENCIAS.

* * *