

Mejorando el desempeño de los proyectos

Robinson Figueroa¹, Sandra Besnier²

¹ Profesor de la Facultad de Ingeniería

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, rfigueroaj@vtr.cl

² Ingeniero Civil Industrial, Magister en Ingeniería Industrial

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, sandra.besnier.r@mail.ucv.cl

Recibido: 27-12-2014. Aceptado después de revisión: 16-03-2015

Resumen. En el continuo proceso de evolución industrial, el interés por los proyectos y su utilización para la implementación de la estrategia organizacional ha aumentado significativamente. Asimismo, los resultados obtenidos en la implementación de proyectos han sido, en general, insatisfactorios. En esta realidad, el presente documento desarrolla una propuesta de cómo es posible ir mejorando el desempeño de los proyectos basándose en los postulados que plantea la guía PMBOK, desarrollada por el PMI, y en la metodología Cadence. Esta metodología es presentada como una herramienta útil que estructura el cómo se hace, en cuanto a las mejores prácticas establecidas en dirección de proyectos. Se recomienda establecer mediante una auditoría el nivel de madurez organizacional en dicha disciplina, nivel que describirá el dónde estoy con el propósito de definir el dónde quiero estar, e implementar una oficina de proyectos.

Palabras claves: dirección de proyectos, madurez organizacional, metodología Cadence.

Abstract. In the industrial evolution continuous process, the interest on projects and its utilization to implement the organizational strategy, have greatly increased. It can be stressed out, in some cases, the results obtained on the project performance have been unsatisfactory. On such scenery, this documents, develops a proposal to improve the performance of projects, based on the guide of PMBOK by the PMI and the methodology of Cadence to manage projects. This paper presents the way of how to do, and the best practices to manage projects. An audit of the company is advised to determine the level of organizational maturity to manage project to define where are we?, where we would like to be?, and finally, to implement a Project Management Office.

Keywords: project management, organizational maturity, Cadence methodology.

1. Introducción

En los últimos años, la disciplina de dirección de proyectos se ha convertido en un factor importante para alcanzar la excelencia en el desarrollo empresarial; pero ¿Cuán frecuente resulta encontrar organizaciones que carecen de un modelo de trabajo para la ejecución de sus proyectos en el cual se incluyan fases, procesos, roles y terminologías para el apoyo de las organizaciones?

En la actualidad, estudios publicados [1]-[3] muestran que cerca del 90% de las organizaciones fallan al implementar efectivamente su estrategia. Asimismo, siete de cada diez proyectos fracasan en su ejecución, y las razones principales de esto es la falta de una metodología para la dirección de proyectos y la carencia de profesionales en dirección de proyectos. Ante este escenario, para cumplir con los objetivos organizacionales resultará clave entender la estrategia corporativa; definir los criterios parámetros para la justificación, selección y priorización de las iniciativas; traducir efectivamente la estrategia en una cartera de proyectos y programas relevantes, ejecutables y medibles; dirigir los Proyectos bajo las buenas prácticas, procesos y metodologías de dirección de proyectos; además, de gestionar el conjunto de proyectos, programas y portafolios bajo una estrategia de dirección de proyectos acorde con las directrices de la organización.

De esta forma, en la actualidad toda organización que plantee mejorar el desempeño de sus proyectos deberá iniciar tal tarea comprendiendo el por qué de los resultados insatisfactorios en la implementación de los mismos, tarea fundamental la cual permitirá (en base a lo evidenciado) mejorar en la disciplina de dirección de proyectos al definir un *pack* de reformas que guíen hacia la transformación de su cultura organizacional, reconociendo lo importante que resulta disponer de procesos basados en buenas prácticas estandarizadas que permitan la repetición de resultados exitosos en el desempeño de los proyectos ideados como parte de su plan estratégico de negocio.

Ante este escenario, plantear una respuesta oportuna simplemente será justificada al analizar las distintas alternativas de solución al propósito planteado, materia presentada en los siguientes ítems basándose para ello en los múltiples casos exitosos en materia de dirección de proyectos.

1.1 ¿Por qué mejorar el desempeño en dirección de proyectos?

Con clientes más exigentes, competencia más agresiva, plazos reducidos, regulaciones y cambios permanentes, entre otros factores, se hace necesario que las organizaciones sean eficientes y eficaces en sus operaciones del día a día, es decir, el negocio de hoy. Sin embargo, es tanto o más relevante que sean eficientes y eficaces al decidir y ejecutar los Proyectos que las harán diferenciarse y estar un paso delante de sus competidores.

En este último aspecto, el principal agente en el desarrollo de las capacidades de la Organización, que le permite no sólo “*hacer el trabajo correcto*”, sino también, “*hacer bien el trabajo*”, son las oficinas de dirección de proyectos (*Project Management Office*, PMO), cuyo objetivo principal es lograr una gestión sistemática de los proyectos y su alineamiento con los objetivos estratégicos de la organización.

Adicionalmente, una metodología de dirección de proyectos proporcionará un proceso estándar repetible para dirigir el funcionamiento del proyecto desde el inicio hasta el fin, con esto se logrará introducir y aplicar técnicas de dirección de proyectos generalmente aceptadas por la cultura organizacional y acordes con las necesidades y recursos del negocio en cuestión. En esencia, una metodología de dirección de proyectos permite a los directores y miembros de equipos de proyectos comprender el qué hacer y cómo hacerlo en dicha disciplina.

2. Métodos

Con base a los antecedentes presentados, a continuación se describen los contenidos mínimos que consolidan una metodología en dirección de proyectos definida como recurso medular de la PMO, metodología que es estructurada en base un conjunto de principios definidos y aceptados como buenas prácticas dados sus resultados exitosos.

2.1 Project Management Institute (PMI)

Una guía de estándares ampliamente aceptada por profesionales del área de proyectos corresponde a la Guía de Fundamentos de Dirección de Proyectos PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) [4], guía diseñada por *Project Management Institute*



Figura 1. Relación entre Grupos de Procesos en una Fase [4].

(PMI) la cual comprende dos grandes secciones: La primera de ellas, referida a los procesos y contextos de un proyecto, y la segunda, referida las áreas de conocimientos específicos para la dirección de un proyecto.

Lo particular de estos fundamentos o estándares es que son ideados bajo la primicia de la “Triple Restricción de los Proyectos”, condición que arregla una ordenación especial entre variables tiempo, costo y alcance de los proyectos con el fin de configurar un entregable de calidad, con un uso eficiente y eficaz de los recursos.

El modelo propuesto por PMI para la ejecución de proyectos plantea la aplicación de herramientas y técnicas a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, las cuales se encuentran enmarcadas en procesos, que a su vez conforman Macro-Procesos definidos como: inicio, planificación, ejecución, seguimiento/control y cierre de un proyecto o una fase del proyecto. En concreto, 47 procesos integran los principales cinco Macro-Procesos de todo Proyecto tal como se esquematizan en la Figura 1.

Adicionalmente, en un proyecto existen una serie de aspectos a considerar, los cuales en su conjunto proporcionan una visión de 360° en la dirección del proyecto. Estos aspectos se agrupan y denominan áreas de conocimientos, las cuales incluyen: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgo, y stakeholder (área incluida en la última actualización a la norma PMBOK [4]. De esta forma, existe un cruce entre los Macro-Procesos y las áreas de conocimiento, es decir, en cada Macro-proceso (Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento/Control y Cierre) se encuentran aspectos relacionados con las Áreas de Conocimiento, los que deben ser cuidadosamente atendidos en el progreso de todo proyecto.

2.2 Metodología adence

Como un recurso útil diseñado para la Dirección de Proyectos, la Metodología Cadence (fundamentada en los principios y estándares definidos en el PMBOK), logra poner en práctica la teoría propuesta en tal disciplina, es decir, si bien el PMBOK describe el *qué se hace*, la Metodología Cadence describe el *cómo se hace* en cuanto al desarrollo de los postulados en dirección de proyectos [5].

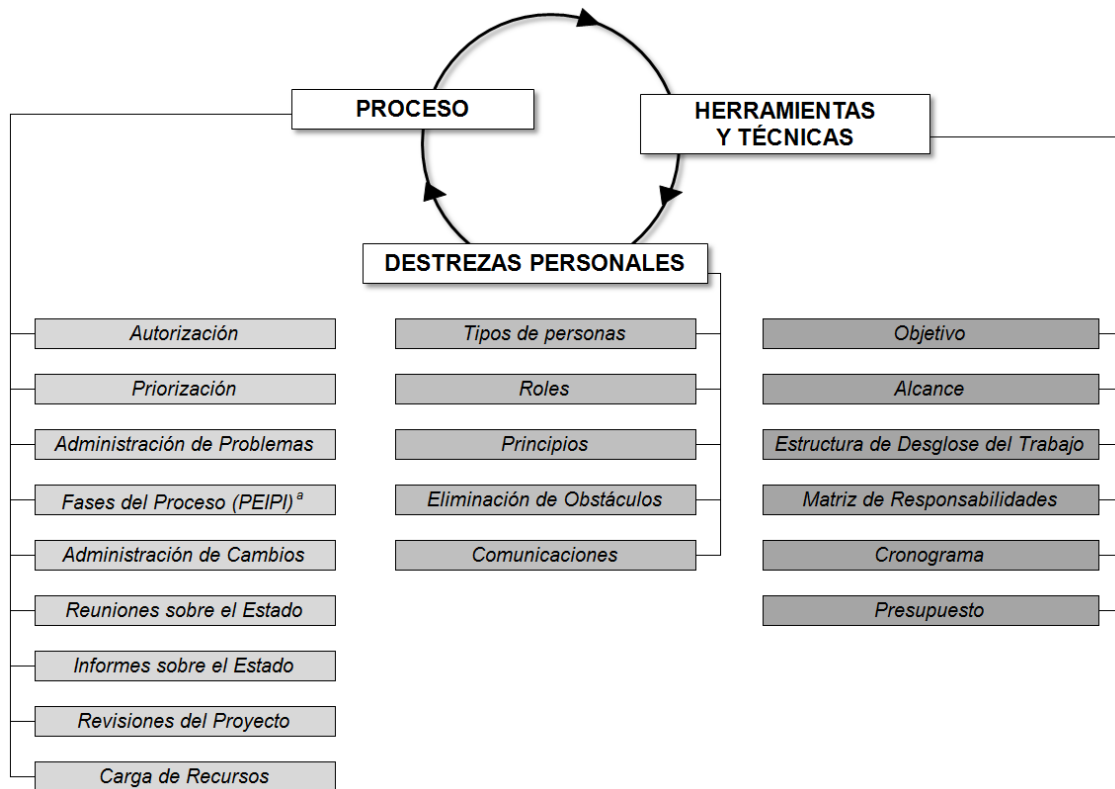


Figura 2. Mapa de la Metodología Cadence [5]. ^a Pensar, estudiar, investigar, planificar, e implementar

El esquema de la Figura 2 se presenta las principales características de la metodología Cadence, la cual se estructura en base a las dimensiones de procesos, herramientas y técnicas, y destrezas personales en materia de dirección de proyectos.

De esta forma, desplegar una metodología puntual como herramienta en la dirección de proyectos deberá partir por conocer el nivel de madurez organizacional en tal materia, conocimiento que posteriormente facilitará el diseño de mejoras orientadas al éxito de los proyectos.

2.3 Madurez organizacional en dirección de proyectos

La Madurez en Dirección Organizacional de Proyectos puede ser definida como el grado en el cual una Organización práctica la Dirección Organizacional de Proyectos [4]. La mejora de las capacidades en tal disciplina generalmente involucrará la implementación gradual de un Modelo de Madurez que se ajuste a las necesidades de la Organización. Dichas propuestas conllevarán a un mejoramiento continuo del proceso, con lo cual se generarán mayores beneficios, manteniendo siempre como meta la visión total e integral de los principios y prácticas de la Dirección de Proyectos.

2.3.1 Modelo PMMM – Harold Kerzner

Un modelo de madurez de Dirección de Proyectos de amplia aceptación y uso es el modelo PMMM desarrollado por Kerzner [6], el cual está compuesto por cinco niveles (Figura 3) donde cada uno de ellos representa un diferente grado de Madurez en dirección de proyectos, niveles que se describen en la Tabla 1.

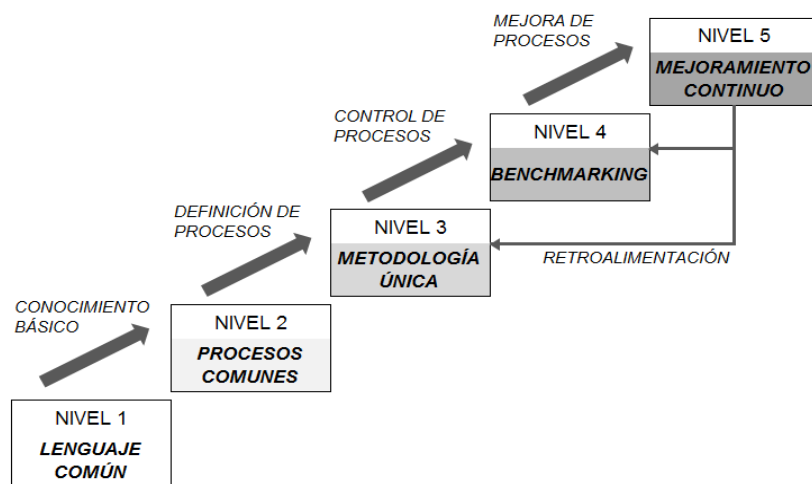


Figura 3. Niveles de Madurez de Modelo PMMM – Kerzner [6].

En forma complementaria, y con el propósito de comprender el actual escenario de desarrollo de la disciplina de dirección de proyectos, a continuación se presentan las principales conclusiones de un estudio consultivo que evaluó el nivel de madurez en dirección de proyectos de un conjunto de PMOs de diferentes sectores económicos en Chile [7] de forma que el representar como un modelo de madurez describirá el nivel de desarrollo del área de proyectos de una organización con el objeto identificar el *dónde estoy* para así proponer acciones que visualicen un *dónde quiero estar*.

2.3.2 Estudios de madurez organizacional en dirección de proyectos

En la actualidad, estructurar las bases estratégicas de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) debe iniciarse con la comprensión del estado o grado de madurez en la disciplina; conociendo dicho nivel permitirá definir objetivos y metas claras con las cuales destinar recursos de acción que guíen hacia la consolidación de un mejoramiento continuo como desafío de desarrollo empresarial en el área de proyectos.

Tabla 1. Niveles de madurez modelo PMMM – Kerzner [6].

Nivel de madurez	Descripción
Nivel 1 Lenguaje Común	En este nivel la organización reconoce la importancia de la dirección de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento de los conocimientos básicos en dicha disciplina, desarrollando un lenguaje o terminología estándar.
Nivel 2 Procesos Comunes	En este nivel la organización reconoce la necesidad de definir y desarrollar procesos comunes para el éxito de los Proyectos que puedan ser repetidos en otros proyectos. También se incluye en este nivel el reconocimiento de la aplicación y soporte de los principios de dirección de proyectos y otras metodologías empleadas por la organización.
Nivel 3 Metodología Única	En este nivel la organización reconoce el efecto sinérgico que posee la combinación de todas las metodologías de la organización dentro de una metodología única, en la cual el centro es la dirección de proyectos, favoreciendo el control de los procesos con un método más simple que el de múltiples metodologías.
Nivel 4 Benchmarking	Este nivel reconoce que el mejoramiento en los procesos es necesario para mantener una ventaja competitiva. El <i>benchmarking</i> tiene que ser desarrollado como una base continua y la organización está obligada a decidir qué <i>benchmarking</i> se hará.
Nivel 5 Mejoramiento Continuo	En este nivel la organización evalúa la información obtenida a través del proceso de <i>benchmarking</i> y decide si esta información mejorará la metodología propia en dirección de proyectos.

En dicho contexto, una mirada analítica a la performance de las PMOs presentes en Chile se presentó en el estudio titulado “El Valor de las Oficinas de Proyectos en las Organizaciones” [7], estudio el cual tuvo por objetivos:

- Entregar una visión general del estado de las PMOs en las organizaciones Chilenas.
- Determinar el grado la madurez en la gestión corporativa de proyectos, a través de su relación con la performance de los proyectos dentro de la organización.
- Determinar características de las PMOs que agregan valor a la organización.
- Contar con una mirada de la evolución de las PMOs en las organizaciones Chilenas.

De esta forma, considerando los principios del modelo de madurez definido en el estudio (el cual fue consolidado en función de cinco niveles de madurez: inicial, repetible, definido, gestionado, y optimizado, símil a la clasificación Kerzner), se evidenció que en la mayoría de las Organizaciones participantes (55%) presentan un nivel de madurez repetible, lo que se traduce en que se reconoce la necesidad de definir y desarrollar un conjunto de procesos comunes de dirección de proyectos; por otro lado, un 37% de las Organizaciones analizadas tienen un nivel de madurez definido, lo que se traduce en que ambos niveles conforman el 92% de la muestra auditada Figura 4. Además, se evidenció que un 60% de las organizaciones aún están en etapas tempranas de desarrollo, ya que reconocen la importancia de la disciplina de dirección de proyectos y la necesidad de desarrollar las capacidades de dirección de proyectos en la organización, sin embargo, no existe una aplicación sistemática de prácticas (nivel inicial) o bien reconocen que se requiere definir y desarrollar un conjunto de procesos comunes de dirección de proyectos, de modo tal que el éxito de un proyecto se repita en otros proyectos (nivel repetible), pero no realizan tal gestión sistemáticamente y menos en el contexto de un proceso de mejora continua avanzando a niveles superiores de madurez del tipo definido, gestionado y optimizado.

3. Recomendaciones

Por lo anterior, diseñar una PMO y una metodología en dirección de proyectos será el primer paso hacia la consolidación de la madurez hacia un nivel de desarrollo superior en cuanto a dicha disciplina, escenario en el cual la organización deberá propiciar o fomentar una cultura orientada a la dirección de proyectos, logrando disminuir los focos de resistencia al cambio asociados a la materialización y adopción de una metodología de dirección de proyectos.

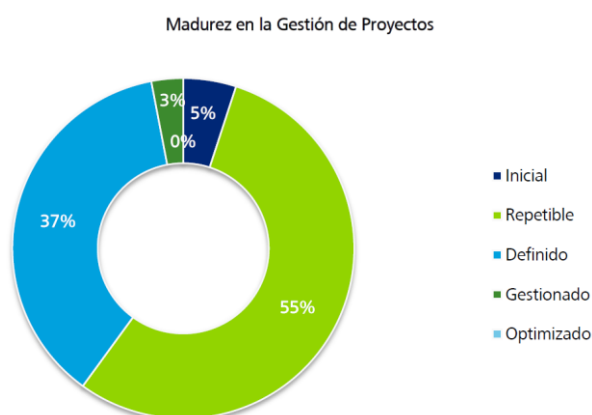


Figura 4. Distribución porcentual de los niveles madurez en Dirección de Proyectos de las PMOs de Chile [7].

Claramente el solo hecho de establecer una PMO no conducirá a que una organización madure en dirección de proyectos. Lograr tal madurez requiere de un apoyo constante de parte de la alta gerencia de la empresa. Por lo tanto, para que una organización madure es preciso que tanto los gerentes funcionales, como también, los directores de proyectos estén realmente convencidos y comprometidos con que una buena metodología en dirección de proyectos los conducirá hacia el éxito en materia de proyectos.

3.1 Prácticas que mejoran los proyectos

Al analizar los resultados del análisis referencial al grado de madurez en dirección de proyectos de las PMOs en Chile, y teniendo como base los fundamentos en Dirección de Proyectos definidos por el PMI, se determinó un conjunto de buenas prácticas que configuran una ruta de acción que guíen el diseño y el establecimiento de una metodología de dirección de proyectos en toda organización, tal como lo es la metodología CADENCE la cual traduce y configura el *qué hacer en cómo hacerlo*, prácticas las cuales mejorarán el desempeño en la disciplina de dirección de proyecto al considerar clave:

- Identificar el nivel de madurez en la disciplina de dirección de proyectos en la organización analizada.
- Reconocer que la madurez en dirección de proyectos se logra mediante la implementación de una metodología para la dirección de proyectos acorde a las necesidades y recursos empresariales.
- Evidenciar que la madurez en dirección de proyectos principalmente estará asociada a la cultura de la organización evaluada.

3.2 Recomendaciones de Kerzner para lograr la madurez en dirección de proyectos

Adicionalmente, a continuación se presentan un conjunto de recomendaciones realizadas por Harold Kerzner [8] que permiten guiar las acciones hacia el logro de un nivel deseado de Madurez Organizacional en Dirección de Proyectos:

- Adoptar una metodología de dirección de proyectos y utilizarla consistentemente.
- Desarrollar planes efectivos en la etapa o fase de Inicio de cada proyecto.
- Minimizar los cambios de alcance del proyecto al definir objetivos realistas.
- Reconocer que el control de las variables de tiempo y costo, desarrollado a través del cronograma y presupuesto, son y serán inseparables en la dirección de proyecto.
- Focalizarse en los entregables en lugar de los recursos del proyecto.
- Cultivar una comunicación efectiva, la cooperación y la confianza para lograr rápidamente la madurez en dirección de proyectos.
- Seleccionar el personal adecuado como director de proyecto.
- Compartir el reconocimiento del éxito en los proyectos, con todo el equipo de proyecto y con los ejecutivos de la organización.
- Identificar y desarrollar una solución temprana, rápida y efectiva de los problemas que se presenten en el área de dirección de proyectos.
- Usar un *software* de dirección de proyectos como una herramienta y no como un sustituto para la planificación efectiva o el desarrollo de habilidades interpersonales.
- Instituir un programa de capacitación para todas las personas, con actualizaciones periódicas, basadas en lecciones aprendidas y documentadas.

Tabla 2. Efecto del Grado de Madurez en el desempeño de los proyectos [9], [10], [11].

Grado de madurez	% que están en el Tiempo	% que están en el Presupuesto	% que cumplen con el Objetivo
Alto	67	68	73
Medio	55	58	67
Bajo	39	44	53

3.3 Resultados cuantitativos

Desde el punto de vista cuantitativo, en el último tiempo variadas investigaciones han evaluado el impacto o correlación entre la madurez organizacional en dirección de proyectos y el desempeño de los mismos en cuanto a sus dimensiones de tiempo, costo y alcance. Como referencia, en la Tabla 2 se presenta una síntesis de los resultados obtenidos en estudios [9]-[11] a Organizaciones con diferentes grados de madurez, estudios que al analizar sus principales resultados respecto al impacto de la madurez organizacional y el desempeño de los proyectos, se evidenció particularmente dos importantes consideraciones:

- Existe una correlación entre el grado de madurez y el cumplimiento de los objetivos propuestos en relación a las variables tiempo, presupuesto y alcance del proyecto.
- La influencia combinada de la cultura organizacional orientada al mercado y la madurez organizacional en dirección de proyectos de la empresa, serán factores determinantes en el desempeño y progreso de toda organización comprometida con sus planes estratégicos de desarrollo.

4. Conclusiones

A la luz de los postulados planteados, y teniendo en consideración los estudios presentados como referencia investigativa, se establece que para mejorar el desempeño de los proyectos resultará preciso que la organización considere esencialmente:

- Diagnosticar el nivel de madurez organizacional en dirección de proyectos, el cual puede ser medido a través de una auditoría interna, con el fin de asegurar el mejoramiento continuo en tal materia.
- Conocer las causas principales del bajo desempeño en dirección de proyectos, con el fin de definir y desarrollar acciones para enfrentarlas.
- Utilizar la guía PMBOK la cual presenta los procesos de mejora en dirección de proyectos.
- Reconocer, según la evidencia, que la implementación de una metodología en dirección de proyectos que estandarice las mejores prácticas) mejorará el desempeño de éstos a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.
- Diseñar y establecer en la organización una oficina de dirección de proyectos [9],[10] orientada particularmente a la gestión del conocimiento, disciplina la cual posibilitará mantener un alto nivel de desarrollo y desempeño profesional.

Por lo tanto, consolidar un sistema de dirección de proyectos que mejore el desempeño de los mismos y facilite el logro exitoso de los proyectos, basándose en los postulados de estandarización y repetición de procesos comunes, se estructurará una vez determinado el nivel de madurez organizacional en dirección de proyectos, característica que definirán los requerimientos de una metodología acorde con el contexto de la organización, utilizando como referencia los estándares y fundamentos provistos por el PMI, postulados

que establecerán el *qué hacer* en un Proyecto; *el cómo* hacerlo se podrá implementar utilizando una metodología como la Cadence, recurso práctico utilizado en múltiples áreas de negocios dados sus favorables resultados en materia de dirección de proyectos.

Referencias

- [1] F. Winters, «*The Top Ten Reasons Projects Fail, Part-7*», [online]. Ganttthead, Ago. 2003. Disponible en: <http://www.projectmanagement.com/articles/187449/The-Top-Ten-Reasons-Projects-Fail--Part-7->
- [2] PMNetwork, «Congreso Global del PMI». Baltimore, Estados Unidos, 2003.
- [3] N. Matta and R. Ashkenas, «Por qué los buenos proyectos también fracasan», *Harvard Business Review*, Vol. 81, N° 9, pp. 91-96, 2003.
- [4] Project Management Institute, *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos. (Guía PMBOK). 5° Edición*. Estados Unidos: Editorial PMI, 2013.
- [5] Cadence Management Corporation, *A Master Course in the Multidisciplinary Approach of Planning and Implementing Projects*. Portland, Oregon, Estados Unidos, 2012.
- [6] H. Kerzner, *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc, 2001.
- [7] Deloitte, «El Valor de las Oficinas de Proyectos en las Organizaciones 2014» [online]. Chile: Deloitte, 2014. Disponible en: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Chile/Local%20Assets/Documents/Nuevos/Estudios/Valor_Oficinas_Proyectos_2014.pdf
- [8] H. Kerzner, *Project Management, A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. 10th Edition. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc, 2008.
- [9] J. Hobbs and M. Aubry, «A fresh look at the Contribution of Project Management to Organizational Performance», *Project Management Journal*, Vol. 42, N°1, pp. 3-16, 2011.
- [10] F. Morales, *Elaboración de una Metodología para Dirección de Programa de Proyectos en una Empresa de Ingeniería. Memoria para optar al título de Magíster en Ingeniería Industrial y Mención Gestión* Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2010.
- [11] H. Torres y M. Riquelme, *Diseño de una oficina de Dirección de Proyectos PMO en un Organismo Público. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial* Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2009.