

## **Metodología para la administración de proyectos: Una nueva cultura de trabajo (Methodology for Project management: A new labor attitude)**

**Mendoza, M.**

UANL, San Nicolás, N.L., México, [mendoza.miryam@gmail.com](mailto:mendoza.miryam@gmail.com)

**Key words:** PROJECT MANAGEMENT, PROJECTS, pmo

**Abstract.** Projects are crucial for the success of the organizations. The projects produce products, services, environment, processes and new or improved organizations. Furthermore, the projects increase sales, improve the satisfaction level of the clients, reduce the costs, and better the job environment and so forth. Through this research paper the benefits of adopting a methodology that serves as a guide for Project management is discussed in detail. The most relevant benefit for the organization would be to deliver the product based upon the client necessities and requirements. The most important issues are as follows.

1. The methodology for project management implies a change in attitude.
2. The time dedicated for the implementation and training for this kind of work constitutes the key factor for the success or failure of the project.
3. To homogenize the terminology, the organizations will declare indicators for each job leader.
4. The communication among the organizational members are truly important.

**Palabras claves:** Administración de proyectos, proyectos, PMO

**Resumen.** Los proyectos son críticos para el éxito de cualquier organización. Son las actividades que dan como resultado productos, servicios, entornos, procesos y organizaciones nuevas o mejoradas. Los proyectos incrementan las ventas, mejoran la satisfacción de los clientes, reducen costos, mejoran el ambiente de trabajo y dan otros beneficios como resultado. A través del presente artículo de investigación, se explicará más a detalle los beneficios de adoptar una metodología que servirá de guía, para la administración de proyectos. Siendo el beneficio más impactante para la organización, entregar un producto de acuerdo a las necesidades del cliente.

Es importante destacar los siguientes puntos:

1. La metodología para la administración de proyectos implica una nueva cultura de trabajo.

**Administración de proyectos**

2. El tiempo que se dedique a la implementación y capacitación para esta nueva forma de trabajo, será el factor clave para su éxito o fracaso.
3. Para lograr la homologación de términos, las organizaciones destinarán un identificador para cada dueño de proceso.
4. La comunicación entre los miembros organizacionales es de importancia relevante.

## **Antecedentes**

A medida que las organizaciones han reconocido la importancia de la Administración de Proyectos para su éxito, ésta se ha convertido en un punto central para esfuerzos de mejora. El PMO (por sus siglas en inglés: Oficina de Administración de Proyectos<sup>1</sup>), y los programas de capacitación de cambios organizacionales, se están considerando cada día más como partes integrales de los planes estratégicos para mejorar la efectividad de las organizaciones.

En la actualidad, el manejo de la información es parte fundamental de cualquier empresa u organismo social sin importar si persigue un fin de lucro o no, para la realización de sus actividades en forma rápida y eficiente. Con los adelantos tecnológicos en el área computacional, área de comunicaciones y tecnologías de información las empresas, han dado suma importancia al uso de sistemas de información basados en computadora o sistemas de información computacionales, aprovechando los beneficios que estos les otorgan en el procesamiento de la información en forma rápida y confiable, en la ayuda a toma de decisiones a gerentes y ejecutivos o como sistemas expertos en la resolución de problemas de alto grado de especialización en el área etc. Las empresas conociendo las ventajas de éstos y su necesidad en la empresa, han considerado a los sistemas como parte dinámica en la estructura de la organización. En el presente artículo de investigación abordaremos temas de mucha importancia, principalmente temas del por qué se requiere Administrar Proyectos a través de un método estructurado, en aquellas organizaciones que buscan la mejorara continua. Específicamente trataremos temas como los retos a los que una empresa se enfrenta cuando intenta generar un cambio cultural dentro de la misma.

---

<sup>1</sup> Nota: El lector puede encontrar mayor información en la dirección de Internet : <http://www.cio.com/>

## Definición de administración

“Es la planeación, organización, dirección y control de los recursos para lograr un objetivo a corto plazo”. Cleland,D. y King,W. (1983). También se dice que la administración de proyectos ocurre cuando se da un énfasis y una atención especial para conducir actividades no repetitivas con el propósito de lograr un conjunto de metas.

Esta actividad es llevada a cabo por un conjunto de administradores que actúan como agentes unificadores para proyectos particulares, tomando en cuenta los recursos existentes, tales como el tiempo, materiales, capital, recursos humanos y tecnología.

## Definición de administración de proyectos

Según el PMI (por sus siglas en inglés: Instituto de Administración de Proyectos<sup>2</sup>), la Administración de Proyectos es una disciplina que aplica principios, conceptos, herramientas y técnicas, para mejorar el desarrollo del proyecto y la efectividad organizacional, así como agrega valor mediante el incremento de las probabilidades de proyectos consistentemente exitosos. Así mismo, el presente tiene el objetivo de servir al lector como artículo de consulta dando una sencilla explicación acerca de la importancia de una buena administración de proyectos para su desarrollo, ofreciendo conocimientos básicos para su entendimiento con el fin de proveer al lector una idea clara.

**Organismo.** Es una organización sin fines de lucro dedicada a desarrollar la Disciplina de Administración de Proyectos (Por sus siglas en español: Project Management) en todo el mundo. Su casa central está en Pensilvania - USA y tiene más de 145,000 miembros en 125 países.

Los miembros son individuos que se desarrollan en proyectos en distintas industrias, entre otras, aeroespacial, automotriz, negocios, servicios financieros, tecnología de la información, telecomunicaciones, construcción, farmacéutica, ingeniería.

El PMI fue fundado en 1969 y desde ese entonces se fueron incorporando más miembros en distintos países y realizaron distintos eventos para difundir el mejor uso de la disciplina. Este instituto realiza diferentes

---

<sup>2</sup> Nota: El lector puede encontrar mayor información en la dirección de Internet : <http://www.pmi.org/>

actividades con el objetivo de difundir y fomentar el conocimiento sobre la Disciplina de Administración de Proyectos, sus ventajas y beneficios, además de investigar constantemente con el objetivo de desarrollarla.

Entre sus actividades se destacan:

Desarrollo de estándares de la profesión. Su más conocido es el PMBOK, "Guide to the Project Management Body of Knowledge" (Por su título en inglés: Guía del conocimiento para la Administración de Proyectos). Así mismo, dicha institución ofrece la certificación de individuos como Project Management Professional – PMP (Por sus siglas en inglés: Profesional en Administración de Proyectos). Así como también, Actividades de investigación para el desarrollo de la profesión, Publicaciones: Project Management Journal; PM Network y PM Today Educación y capacitación; y Realización de Congresos y Simposios.

### **Definición de proyecto**

El reconocimiento de la existencia de un problema, entendiéndose por éste a la imposibilidad de adecuar las condiciones organizacionales a los objetivos esperados, genera la necesidad de formular e implementar proyectos, cuyos resultados dejen una nueva capacidad instalada en la organización. Dicho de otra manera, al entenderse por problema la brecha que existe entre una situación actual y una deseada, el proyecto persigue eliminar dicha brecha.

"Un proyecto es un emprendimiento temporario creado para realizar un producto o servicio particular y con objetivos definidos. Tiene la particularidad de ser único y por ello, es fundamental la rigurosidad de una metodología o disciplina que nos auxilie a abordar algo que lo estamos haciendo por primera y única vez." Byars Lloyd (1989).

Un proyecto, tiene la particularidad de ser único y por ello, es fundamental la rigurosidad de una metodología o disciplina que ayude a la empresa a abordar algo que se está haciendo por primera y única vez, por ejemplo: el lanzamiento de un nuevo producto, o la implementación de un nuevo sistema.

Los proyectos son entonces los vehículos necesarios para los cambios organizacionales emprendidos por las empresas. Esto exige la participación de profesionales y técnicos que en muchas ocasiones no poseen una formación adecuada en administración de proyectos.

## ¿Para que sirven los proyectos?

Hablando estrictamente en cuestión de empresa, los proyectos son principalmente movimientos estratégicos de las empresas para alcanzar un objetivo extraordinario. Esto quiere decir que se salta un poco las actividades rutinarias para poder alcanzar un objetivo o requisito. Un ejemplo de esto puede ser el inventario de una tienda el cual se hace una vez al año y esto significa que la actividad aunque es rutinaria (se hace cada año) es extraordinaria dentro de las actividades diarias de la empresa.

Los proyectos normalmente corren por un tiempo determinado y recursos son limitados. El proyecto tiene una misión concreta y responde a un objetivo que puede ser medido y concreto. Finalmente la definición de un proyecto es una serie de actividades diseñadas para alcanzar un objetivo. Los recursos en los proyectos se dividen en tres diferentes categorías: a) Personal, b) Dinero y c) Tiempo.

Una vez de estar convencido de que implementar un proyecto suena a una opción lógica, se procede a comenzar a planear el mismo. Lo primero es definir los parámetros de nuestro proyecto. Esto se puede hacer así: a) *Definir el principio y fin del proyecto.* ¿Cuándo se desea terminar?; b) *Organizar el plan.* Documentar el plan, estudiarlo y definir los objetivos; c) *Apartar recursos.* Necesitamos separar los recursos que serán empleados para determinado proyecto; d) *Equipo de trabajo.* Definir un equipo especialmente para realizar el proyecto es útil, ya que esto dará orden al proyecto; e) *Estableciendo metas.* Finalmente necesitamos establecer metas, las cuales tendrán sus propios objetivos y número específico en el cual trabajar.

## ¿Por qué una metodología para administrar un proyecto?

Por qué existe la necesidad de aplicar una Metodología de Administración de Proyectos? “Un conjunto de principios sentados hace más de dos siglos ha dado forma a la estructura, la administración y el desempeño de los negocios durante los siglos XIX y XX..... Llegó la hora de descartarlos totalmente y adoptar nuevos principios. La alternativa es que las corporaciones cierren sus puertas y se retiren de los negocios. La elección es así de sencilla y dura”.. Hammer & Champy (1994).

Desde el punto de vista de la Gerencia integral, la organización tradicional tiene las siguientes características: · Gerencia. La gerencia es el factor integrador de tres componentes: *la prospectiva, la estructura y la cultura de la organización*. A través de estos tres conceptos es posible vislumbrar cómo está preparada una institución para enfrentar el futuro, cómo son las relaciones de poder y de autoridad entre sus diferentes estamentos y cómo se comportan los empleados y qué los lleva a comportarse así.

La implementación de una metodología para la administración de proyectos es una propuesta difícil, compleja y confusa para organizaciones o compañías que desean institucionalizar sus prácticas. Así es un reto implementar la administración de proyectos de una manera que asegure que las prácticas sean ampliamente aceptadas y sistemáticamente seguidas. Heerkens (2000).

Uno de los principales obstáculos, al tratar de plantear la idea y luego implementar una oficina de proyectos, es la cultura que existe dentro de cada organización o empresa, ya que dentro de cada cultura organizacional existen valores que se han formado y costumbres que se han forjado a lo largo del tiempo y que presuponen una barrera para cualquier situación que predisponga a cambios a lo interno y externo de cada organización.

Por mencionar algunos hitos generales de proyectos, podemos decir que: a) Los proyectos nunca terminan según las fechas planeadas; b) Los proyectos nunca terminan según el alcance original; c) Las organizaciones no mantienen una cartera suficiente de recurso humano para dedicarse a proyectos; d) A las organizaciones les cuesta trabajo invertir tiempo de calidad en el proceso de planeación; e) Falta de comunicación entre los involucrados en un proyecto; f) Regularmente no existe documentación de proyectos; g) Pobre ejecución.

Adicionalmente, existen tres factores críticos para el desempeño de calidad en un proyecto: a) Costo, b) Tiempo, y c) Resultados esperados. En la mayoría de los casos dichos factores, no son favorables. El cliente espera que al finalizar su proyecto, éste sera de acuerdo al plan original y que dichos factores sean positivos, para esto el cliente divide sus expectativas de la siguiente manera: a) Expectativas sumamente excedidas, b) Expectativas excedidas, c) Expectativas satisfechas, d) Falta de expectativas, y e) Falta seriamente de expectativas.

Al englobar todas éstas variables, generalmente los resultados son muy bajos, es decir que: a) el costo de los proyectos (al finalizar) excede por

mucho lo planeado en un inicio, b) el tiempo, sobrepasa el límite, podemos pensar en una mala planeación, por consiguiente en un mal análisis, y c) el resultado del producto normalmente no supera las expectativas del cliente. (Véase Figura 1).

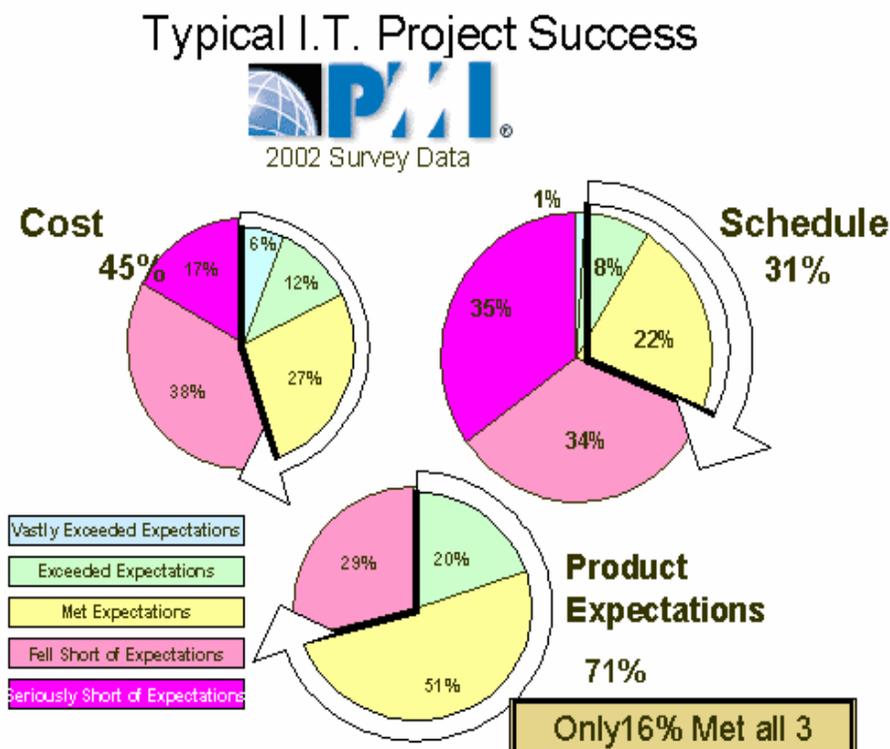


Figura 1. Gráfica de porcentaje de proyectos exitosos de Sistemas.

### Proceso de madurez en la administración de proyectos

Una vez que la organización está dispuesta a enfrentar un cambio organizacional, deberá pasar por un proceso de maduración, que va desde lograr establecer un lenguaje común entre sus empleados; conocer y unificar procesos comunes entre las distintas áreas de la empresa; Lograr estandarizar una metodología, que sirva como punto de referencia para proyectos futuros; aprender de nuevas técnicas o de lecciones aprendidas de

proyectos anteriores; hasta llegar a la cumbre de lo requerido: Mejora Continua. (Véase Figura 2).

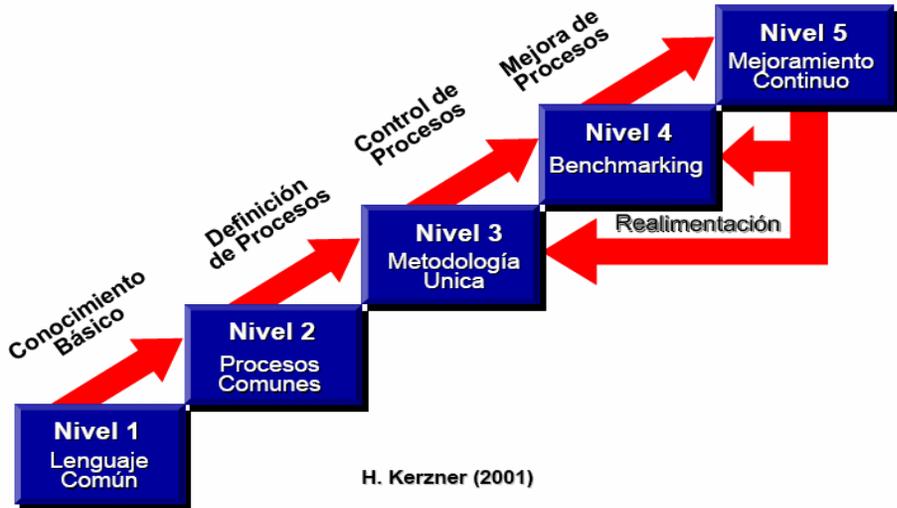


Figura 2. Proceso de Madurez en la administración de proyectos.

Al lograr implementar una Metodología para la Administración de proyectos, aseguramos: a) Entregables según lo planeado, sinónimo de Calidad; b) Documentación del proyecto; c) Clara definición del Proceso de Administración; d) Optimización en Costo, Tiempo y Calidad.

Al hablar de Administrar un proyecto, nos referimos a que las organizaciones deberán estar preparadas para que un Área específica apoye en el proceso de Administración. A esta área se le denomina: Project Management Office – PMO.

### ¿Qué es el PMO?

Son la piedra angular en las iniciativas de mejoramiento de la administración de proyectos. Éstas sirven como centro para las mejores prácticas, la experiencia y el conocimiento necesario para optimizar el desempeño comercial.

Así mismo, al mencionar una reestructuración o reorganización de las funciones o actividades para la creación de un modelo organizacional o simplemente un departamento que funcione como oficina de proyectos, se

puede crear controversia y choques, así como actitudes negativas que tratan de desvalorizar la importancia de una oficina de proyectos, sobresaliendo aptitudes conformistas que alegan que como están las cosas está bien. Por lo tanto está dentro de nuestras manos el por qué y el cómo de la creación de un Oficina de Proyectos, haciendo énfasis en que no será un obstáculo para el desarrollo de la organización, sino un medio e instrumento para agilizar y estandarizar las metodologías y procesos que se desarrollen dentro de la organización.

Para la PMO, también hay diferentes nombres, tales como Oficina de Proyectos, OGP (por sus siglas en español: Oficina de Gestión de Proyectos), Oficina de Soporte a Proyectos, Centros de Excelencia, etc., pero lo que las distingue son los diferentes grados de autoridad y responsabilidad. No existe un único tipo de OGP que atienda a todas las necesidades y que se deba evitar un modelo padrón que puede acabar operando como cualquier otro departamento funcional. Diferentes tipos de OGPs resuelven diferentes problemas. Casey & Perck (2001). Para escoger el modelo adecuado se debe tomar en cuenta el nivel de madurez de la gerencia de proyectos en la organización. El autor describe tres tipos de OGPs, y los problemas que cada una de ellas puede solucionar. (Véase Figura 3).

Foco para la oGP	Foco para la organización	Proyectos multifuncionales	Proyectos grandes y funcionales	Proyectos medios y funcionales
Informes de Acompañamiento de Indicadores	Estación Meteorológica	↓	↓	↓
Control de Proyectos y gestión de Conocimiento en GP	Torre de Control			↓
Gerencia y aplicación de recursos	Pool de Recursos			

Figura 3. Modelo de OGPs.

Anteriormente los proyectos eran administrados designando un gerente o líder del proyecto que tuviera experiencia técnica previa en el objetivo del proyecto. Sin embargo, los fracasos en los proyectos llevaron a cambios en la forma de dirigirlos. Surgieron métodos y técnicas aplicables a la administración de proyectos de diferentes alcances y complejidad. La empresas requieren básicamente garantizar que los proyectos cubran las

### Administración de proyectos

necesidades y expectativas de los usuarios vinculados con el objetivo de cada proyecto, controlar los resultados obtenidos en comparación con dicho objetivo, evaluar los riesgos asociados y establecer las acciones necesarias, determinar el estado durante el ciclo de vida del proyecto, generando el espacio de comunicación y cambio de cultura organizacional.

El grupo interdisciplinario de personas, responsable dentro de la empresa de llevar estas acciones a cabo, junto con la metodología y herramientas que utilizan es lo que se denomina como Oficina de Administración de Proyecto. Surgen como una manera de centralizar en una unidad organizacional la responsabilidad por los procesos de administración de proyectos. La PMO pasa a ser el lugar de los gerentes de proyectos, donde ellos encuentran los métodos y las herramientas necesarias para la planificación, el seguimiento y control y la ejecución de los proyectos de forma consistente.

Además de eso, la PMO es responsable por hacer el enlace entre el gerente de proyecto y la alta dirección, por medio de un sistema de intercambio de información que permite el perfeccionamiento continuo en la ejecución del proyecto. Las Oficinas de Administración de Proyectos son entonces la base para la administración de los proyectos que desarrolla una empresa. Sirven como centro para conocer las mejores prácticas y favorecer su utilización y registrar la experiencia y el conocimiento necesario para optimizar el desempeño de la empresa.

**Misión de PMO.** Su misión total será la de mejorar capacidad de la entrega del proyecto a través de los procesos de la Administración de Proyectos, así como también producir informes exactos y oportunos para la compañía.

**Roles y responsabilidades de PMO:** a) Prestación de servicios internos en administración de proyectos (entrenamiento, y desarrollo, seguimiento de proyectos mantenimiento al día la documentación del proyecto.); b) Integración de diversos proyectos propiciando la comunicación entre los equipos de proyecto; c) Garantía del intercambio de experiencias / conocimientos entre los proyectos; d) Desarrollo / implementación de métodos, procesos y medidas de evaluación, estableciendo los estándares de documentación necesarios, proveyendo herramientas de control; e) Divulgación de la metodología aplicada buscando la adherencia de los Administradores de Proyectos a la metodología o a otros socios; f) Análisis de mejores prácticas (documentación de lecciones aprendidas: éxitos y

fracasos, investigación externa sobre las mejores prácticas.. Cursos); g) Establecimiento de un puente entre la alta dirección y los gerentes de proyectos, de tal forma de alinearlos con las estrategias de la empresa; h) Seguimiento de la satisfacción de los clientes finales del proyecto.

## **Disciplina de administración de proyectos**

Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en un amplio rango de actividades para cumplir con los requerimientos de un proyecto en particular. Así mismo, ésta disciplina busca estandarizar el lenguaje y el método de trabajo del equipo que ejecutará el proyecto, estableciendo los pasos a seguir y documentación a utilizar en cada fase de forma tal de no omitir acciones importantes, tomar todos los recaudos necesarios en los momentos propicios y tener todo el proyecto debidamente documentado permanentemente.

La Administración de Proyectos sirve para aprovechar de mejor manera los recursos críticos cuando están limitados en cantidad y/o tiempo de disponibilidad. También ayuda a realizar acciones concisas y efectivas para obtener el máximo beneficio. La aplicación de la Disciplina de Administración de Proyectos es uno de los medios para salir de la crisis, pues imprime método, seriedad, un lenguaje común entre los miembros del equipo y objetivos conocidos y claros.<sup>3</sup>

## **Involucrados en proyectos**

Todos los proyectos suponen cambios, por lo tanto todos los integrantes del equipo se ven involucrados en un cambio organizacional. Entender los roles que cada uno de éstos juegan dentro del proyecto servirán como guía para comprender y optimizar su desempeño. Con el fin de homologar términos a continuación se definen los roles y responsabilidades para cada uno de éstos. (Véase Tabla 1).

---

<sup>3</sup>Nota: El lector puede encontrar mayor información en la dirección de Internet: [http://www.pmvalue.com.ar/Home/Que\\_es\\_Adm.htm](http://www.pmvalue.com.ar/Home/Que_es_Adm.htm)

Tabla 1. Roles y responsabilidades de los integrantes de proyectos.

<b>Rol</b>	<b>Responsabilidad</b>
<b>Executive Sponsor – ES:</b> (por sus siglas en inglés: Responsable Ejecutivo)	a) Establece y aprueba los objetivos; b) Administra y controla el alcance del Proyecto
<b>Business Alignment Manager – BAM:</b> (por sus siglas en inglés: Encargado de la Alineación del Proyecto)	a) Iniciación y Planeación del Proyecto b) Contacto con el Cliente durante el ciclo de vida del Proyecto
<b>Program Owner – PgO:</b> (por sus siglas en inglés: Dueño del Programa)	a) Vigila el proyecto para asegurar la consolidación y coordinación de soluciones
<b>Project Business Leader – PBL:</b> (por sus siglas en inglés: Líder del Proyecto del Negocio)	a) Define y vive el los requerimientos y beneficios del negocio b) Define los requerimientos del producto y/o servicio y proporciona la aceptación del usuario c) Propiedad del negocio y transición en departamentos operacionales
<b>Analistas de Sistemas</b>	a) Técnicos especialistas encargados de ejecutar a través de los Administradores de Proyectos las acciones necesarias referentes a programación, por medio de equipo de cómputo.
<b>PMO</b>	a) Desarrolla y monitorea el Plan del Proyecto para satisfacer los objetivos del negocio b) Asegura que todos los entregables del Proyecto sean elaborados según lo establecido
<b>PM</b> (por sus siglas en inglés: Administrador de Proyectos)	a) Desarrolla y monitorea el Plan del Proyecto para satisfacer los objetivos del negocio b) Asegura que todos los entregables del Proyecto sean elaborados según lo establecido

Para que el uso de la Metodología tenga éxito, la pieza fundamental será este último, en el cual a lo largo de este artículo nos enfocaremos.

**¿ Quién es el PM?**<sup>4</sup>. El administrador de proyectos puede ser definido como el individuo que cumple con la tarea de integrar los esfuerzos dirigidos hacia la ejecución exitosa de un proyecto específico. Esta persona enfrenta un conjunto de circunstancias únicas en cada proyecto.

**Funciones del PM.** El administrador de proyectos opera independientemente de la cadena de mando normal dentro de la organización. Debe dirigir y evaluar el proyecto; también planear, proponer e implementar políticas de administración de proyectos, asegurar la finalización del proyecto mediante compromisos contractuales.

Otras tareas que debe cumplir son desarrollar y mantener los planes del proyecto, darle una calendarización y financiamiento adecuados al proyecto y evaluar y reportar su avance.

Debe resolver los problemas a través de decisiones orientadas al objetivo. Además, el administrador de proyecto debe resolver las siguientes preguntas: ¿Qué se va a hacer?, ¿Cuándo se va a hacer?, ¿Por qué se va a hacer?, ¿Cuánto dinero está disponible para hacerlo?, ¿Qué tan bien se está haciendo el proyecto?

El Administrador de proyectos no es simplemente un analista experimentado que se haga cargo del proyecto, sino más bien debe aplicar un conjunto de técnicas y conocimientos diferentes de los que aplica un analista; estas técnicas y conocimientos que debe aplicar son las siguientes:

**Planificación de las tareas de proyecto y selección del equipo de proyectos.** Un buen PM siempre tiene un plan. El PM evalúa las necesidades de recursos y formula un plan para llegar al sistema objeto. Ello se basa en el conocimiento que tiene el director de los requisitos del sistema objeto en cada momento del desarrollo. Un plan básico para el desarrollo de un sistema de información es el suministrado por el ciclo de vida del desarrollo de sistemas. Muchas empresas tienen su propio ciclo de vida estándar, y algunas de ellas tienen también normas sobre métodos y herramientas que han de usarse.

---

<sup>4</sup> Nota: El lector puede encontrar mayor información en la dirección de Internet: <http://www.pmvalue.com>

Así ha de planificarse cada una de las tareas requeridas para completar el proyecto: ¿Cuánto tiempo se requerirá?, ¿Cuántas personas serán necesarias?, ¿Cuánto costará la tarea?, ¿Qué tareas deben terminarse antes de empezar otras?, ¿Pueden solaparse algunas de ellas?

Estas son cuestiones propias de la planificación. Algunas de ellas pueden resolverse con ayuda de un gráfico PERT<sup>5</sup>.

Los PM's son, frecuentemente, los encargados de seleccionar a los analistas y los programadores de un equipo de proyecto. El PM deberá tener muy en cuenta los conocimientos técnicos y de empresa que pueden ser necesarios para terminar un proyecto con éxito. La clave de esta misión es saber elegir adecuadamente a las personas que habrían de desarrollar las tareas requeridas e identificadas como parte de la planificación de proyecto.

### **Organización y definición de calendarios para el proyecto.**

Dados el plan y el equipo de proyecto, el director de proyecto de proyecto es el responsable de la organización y la definición del calendario del mismo. Los miembros del equipo de proyecto deberán conocer su cometido y sus responsabilidades concretas, así como su relación de dependencia con el respecto al director de proyecto. El calendario de proyecto debería desarrollarse con un conocimiento preciso de los requisitos de tiempo, las asignaciones de personal y las dependencias de unas tareas con otras. Muchos proyectos tienen un límite a la fecha de entrega solicitada. El PM debe determinar si puede elaborarse un calendario factible basado en dicha fecha. Si ni fuera así, debería retrasarse el límite o reajustarse el, ámbito del proyecto.

**Dirección y control del proyecto.** Una vez iniciado el proyecto, el PM se convierte en su máximo responsable. Como tal, dirige las actividades del equipo y hace evaluaciones del avance del proyecto. Por consiguiente, todo director de proyectos debe demostrar ante su equipo cualidades de dirección, como son

---

<sup>5</sup> Nota: El lector puede encontrar mayor información en la dirección de Internet:  
[http://sparc.airtime.co.uk/users/wysywig/prinpm\\_1.htm](http://sparc.airtime.co.uk/users/wysywig/prinpm_1.htm)

saber motivar, recompensar, asesorar, coordinar, delegar funciones y reconocer el trabajo de los miembros de su equipo. Además, el director debe informar frecuentemente del avance del proyecto ante sus superiores.

Tal vez, la función más difícil e importante del PM sea controlar el proyecto. Pocos planes hay que puedan llevarse a la práctica sin problemas y retrasos. La labor del director de proyectos es hacer un seguimiento de las tareas, los plazos, los costes y las expectativas, con el fin de controlar todos estos elementos. Si el ámbito del proyecto tiende a crecer, el director del mismo debe tomar una decisión: ¿habría que reducir el ámbito del proyecto para respetar el presupuesto y los plazos, o revisar dicho presupuesto y dichos plazos? El PM deberá ser capaz de presentar alternativas, y sus implicaciones, a los plazos y presupuestos para saber responder a las expectativas.

**Importancia del PM.** La posición del administrador de proyectos es importante porque las organizaciones modernas son muy complejas como para excluir una administración efectiva y más específica usando estructuras y relaciones organizacionales tradicionales. Además, esta persona provee el liderazgo necesario para que la cadena de proyectos fluya dentro de la red organizacional.

### **Habilidades de un buen PM<sup>6</sup>**

- a) **Liderazgo.** Adicional al liderazgo formal que se le puede conferir al nombrarlo Project Manager de un proyecto específico, él debe ser capaz de ejercer un liderazgo de facto. Esto debido a que el liderazgo formal que recibe no siempre tiene el peso suficiente para ser un liderazgo efectivo (no muchos en la organización reconocen este liderazgo).
- b) **Comunicación.** Uno de los pilares de éxito de un proyecto es precisamente la efectiva y oportuna comunicación entre todos los involucrados (Stakeholders). Es necesario que el Project Manager sea capaz de realizar y provocar esta comunicación efectiva durante la vida

---

<sup>6</sup>Nota: El lector puede encontrar mayor información en la dirección de Internet: <http://www.iaap.com.ar/arti3.asp?id=1&id2=13>

del proyecto. Una buena comunicación con los clientes, por ejemplo, evitar generar expectativas incorrectas o imprecisas.

- c) **Negociación.** Una de las actividades que el PM realiza con más frecuencia a lo largo del proyecto es precisamente negociar. Hace acuerdos y negocia con el equipo del proyecto, con el cliente y con el patrocinador(ES) y eventualmente con otros participantes e involucrados.
- d) **Solución de problemas.** La mejor planeación no evita que se presenten problemas durante la vida de un proyecto. Un buen PM primordialmente debe ser capaz de identificar oportunamente y luego resolver los problemas de manera inteligente, minimizando las consecuencias y repercusiones negativas, tanto del problema como de la solución.
- e) **Influenciar la organización.** Para lograr que las cosas ocurran de la manera en que se necesita que sucedan, el PM debe ser capaz de entender las áreas con las que el proyecto se relaciona (el cliente, el área que realiza el proyecto, los proveedores, los contratistas, etc.) y ser capaz de influir en ellas a fin de lograr los resultados esperados.
- f) **Pensamiento sistémico.** Un proyecto es un sistema en sí mismo, donde una serie de entradas interactúan mediante ciertos procesos y procedimientos para obtener ciertas salidas o resultados. Afectar cualquier elemento involucrado finalmente repercute en el proyecto. Por ello es indispensable la capacidad de pensamiento global o sistémico.

Por el otro lado está la experiencia. Los proyectos exitosos, que fueron administrados sin utilizar metodologías y/o procesos específicos generalmente deben su éxito a la experiencia y habilidades de la persona que lo administró. La actitud del Project Manager es otro aspecto importante a considerar, sobre todo su actitud y creencias respecto al proyecto que se espera administre. En la medida que el Project Manager crea y tenga una actitud positiva hacia el proyecto, las posibilidades de éxito aumentan.

### **Métricas de proyectos**

Una métrica proporciona una indicación cuantitativa de la extensión, cantidad, dimensiones, capacidad o tamaño de algunos atributos de un proceso, o de un producto. Una Métrica de un proyecto<sup>7</sup> es la medida de

---

<sup>7</sup> Nota: El lector puede encontrar mayor información en la dirección de Internet: <http://www.iaap.com.ar/arti3.asp?id=4&id2=49>

alguna propiedad de un entregable del proyecto o del proceso de administración de proyectos, efectuada para conocer el avance o los desvíos al plan original. Si se definen métricas acerca de un entregable específico, estas métricas son particulares al proyecto. Las métricas relacionadas al proceso de administración de proyectos pueden usarse en todo tipo de proyectos.

Las métricas pueden ser usadas para medir el estado, efectividad o progreso de las actividades de un proyecto y así contribuir a tomar decisiones estratégicas ante los desvíos, incidentes o diferentes problemas que surgen en la ejecución.

Es muy sencillo, en cualquier organización existen tres factores fundamentales. (Véase Figura No.4)



Figura 4. Métricas de Proyectos.

## ¿Qué se obtiene al utilizar la metodología de administración de proyectos?

### Como usuario

- Una guía clara, metódica y reconocida mundialmente para ejecutar un proyecto.
- Un lenguaje común, lo cual simplifica el trabajo, fortalece la comunicación y genera sólidos entendimientos.
- Un proyecto totalmente documentado de comienzo a fin, para poder ser reutilizado o aprovechado en proyectos futuros.

d) La toma de todos los recaudos posibles para lograr los objetivos de proyecto, sin dejar aspectos librados al azar o a la buena memoria o intuición.

### **Como organización**

- a) La utilización de estándares reconocidos mundialmente.
- b) Aseguramiento de que la gente velará profesionalmente por la rentabilidad y el cumplimiento con calidad del proyecto en curso, sin sobresaltos.
- c) Un cuidado de la reputación de la organización, la cual forma a su gente en la aplicación de una disciplina de esta naturaleza.
- d) Una alta motivación del personal, teniendo profesionistas capacitados y dotados de las mejores herramientas para que lleven adelante su trabajo de la mejor manera posible.

### **Ventajas de la utilización de la nueva metodología**

Esta disciplina asegura que los recursos son utilizados eficiente y efectivamente<sup>8</sup>. Provee a la gerencia de una visión de lo que está ocurriendo y cómo van las cosas.

La empresa podrá seleccionar metódicamente cuáles son sus proyectos con menor incertidumbre, podrán identificar aquellos con menor riesgos de ejecución.

Los proyectos erróneamente evaluados y mal definidos producen pérdidas irre recuperables.

Hemos escuchado más de una vez, a pesar que hay enorme cantidad de personas disponibles, que es “difícil” encontrar a las personas adecuadas para cada puesto.

- a. El proyecto no tiene "sorpresas" durante su ejecución, ni al final.
- b. El producto o servicio que se entrega al final del proyecto es, ni más ni menos, lo que el cliente ha solicitado.
- c. El tiempo real de ejecución del proyecto es el esperado por todos los involucrados.
- d. El costo real del proyecto no se dispara significativamente del costo autorizado.

---

<sup>8</sup>Nota: El lector puede encontrar mayor información en la dirección de Internet: [http://www.pyme.com.mx/articulos\\_pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=80](http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=80)

- e. Los inevitables cambios no afectan la salud del proyecto.
- f. La moral del equipo de trabajo llega sin deterioros al final del proyecto.
- g. Las relaciones entre todos los involucrados o afectados por el proyecto se mantienen saludables desde el inicio hasta la terminación del mismo.

### **Caso de estudio: Administración de proyectos en Hermeco**

Hermeco<sup>9</sup> logra en tiempo real el manejo y control de sus proyectos, así como poder dimensionar su capacidad de ejecución; gracias a la implementación de una metodología para la Administración de Proyectos a través de la herramienta tecnológica de Microsoft Project Server.

La nueva herramienta le ha permitido a la compañía crecer de una manera consistente, crear una cultura gerencial y manejar todo el proceso de planificación de proyectos. Actualmente la probabilidad de éxito de los mismos es cercana al 100% debido a la toma oportuna de decisiones.

Hermeco es una empresa comercializadora y productora de propuestas completas de vestuario y accesorios de bebés, niños y adolescentes, con visión internacional. Una empresa flexible, ágil, creativa, a la vanguardia en diseño, tecnología y comercialización. Nació en Medellín en el año 1981, confeccionando ropa para jóvenes bajo la marca "Rancho". Éste fue el surgimiento y el primer paso de su evolución. Aprovechando nuevas oportunidades y toda la experiencia adquirida en el área de la confección, creó su propia marca enfocada a las nuevas generaciones, dando origen al nombre que más posicionamiento tiene en la actualidad dentro de este público: OFFCORSS. Cada día Hermeco amplía su mercado, ofreciendo propuestas de vestuario que se adapten a los gustos y requerimientos de sus consumidores, de acuerdo con la edad. Estableciendo puntos de venta en Colombia y en el mundo, siempre innovando con calidad y diseño.

Hoy en día sigue trabajando en equipo bajo la cultura de experiencia de marca y con una clara visión de futuro, para ir hacia la excelencia y seguir siendo la compañía líder que genera valor a sus consumidores, clientes, proveedores y accionistas; así como bienestar a sus empleados y a la comunidad.

---

<sup>9</sup>Nota: El lector puede encontrar mayor información en la dirección de Internet: <http://www.offcorss.com/>

## **Administración empresarial de proyectos**

Hermeco no tenía una metodología establecida para ejecutar proyectos ni herramientas sofisticadas que contribuyeran a su control. Los proyectos se trabajaban de manera informal y no existía una cultura alrededor de los mismos.

La cantidad de ideas e iniciativas eran muchas sin embargo, el éxito era demasiado bajo, ya que el número de proyectos no estaba dimensionado al tamaño de la compañía y no se conocía la capacidad de ejecución. Por esta razón, se hace necesario realizar cambios importantes tanto en la estructura de Hermeco como en la cantidad de iniciativas que había que implementar, con el fin de tener un éxito sostenible en el tiempo.

Queríamos crecer de una manera consistente y empezamos a involucrar una serie de conceptos en la organización como la planificación estratégica, a partir de ahí comenzaron a derivarse formalmente proyectos que debían implementarse para lograr que el negocio obtuviera ciertos objetivos que se estaba trazando", explicó Jorge Vallejo, Gerente de Tecnología de Información en Hermeco.

Es así como la oficina de proyectos corporativa y el Gerente de Tecnología de Hermeco, inician la búsqueda de una solución que permitiera al negocio crecer efectivamente y de manera consistente, a través de la administración de todos los proyectos corporativos. Finalmente, la solución elegida fue Microsoft Project Server 2003 presentada por la compañía Sistemas Expertos, socio de negocios de Microsoft, debido al costo / beneficio que la misma representaba.

El proyecto se inicia en el año 2002, donde la organización definió que la metodología de gerencia de proyectos que quería adoptar era la planteada por el PMI. Ésta se adecuó al tamaño del negocio y al tipo de proyectos que se llevan a cabo al interior del mismo. En la segunda fase, se capacitó al equipo de tecnología y a las personas que iban a desempeñar el rol de líderes de proyectos en la metodología. Paralelamente se efectuó la parametrización de la herramienta Microsoft Project Server respecto a documentos, grupos de trabajo y tipos de clasificaciones en los proyectos para poder soportar esta metodología. Enseguida se llevó a cabo la implementación de la herramienta Microsoft Project Server, además de Microsoft SQL Server 2000, Microsoft SharePoint Services y Microsoft Project Professional 2003 en unos ambientes controlados de laboratorio.

El equipo de tecnología y los líderes corporativos recibieron una capacitación técnica por parte de Sistemas Expertos, en cómo usar Microsoft Project Server para gerenciar sus proyectos, siguiendo la metodología que habíamos definido al interior del negocio. Hicimos pruebas piloto para que los usuarios de la herramienta comenzaran a experimentar en el día a día lo que habían visto en la parte teórica", aseguró Jorge Vallejo.

En la última fase se pasó del ambiente controlado a un ambiente productivo, donde se montaron todos los proyectos de la organización relacionados con tecnología. Asimismo, se integraron las herramientas con la infraestructura básica de Microsoft que ya poseía la empresa: Directorio Activo, Base de Datos, Correo Electrónico, Outlook, etc.

### **Análisis de información y definición de planes**

Microsoft Project Server permite a la compañía manejar todo el proceso de planificación de los proyectos, cronograma de trabajo, costos asociados, recursos involucrados tanto humanos como económicos, y manejo de riesgos.

Por otra parte, a través de la solución Web Access que tiene la herramienta, las personas involucradas en el proyecto reportan de manera diaria el avance en cada una de las actividades o en cada uno de los frentes de trabajo.

"El proceso de ejecución es un trabajo colaborativo donde las personas que participan están aportando información. De tal manera, que quien administra el proyecto pueda analizar, identificar y definir planes para corregir a tiempo las desviaciones que se presentan al interior del mismo apoyado en las herramientas tecnológicas que brinda Microsoft", dijo Jorge Vallejo. "Se eliminó entonces todo el trabajo operativo que no agregaba valor a la compañía, donde los gerentes tenían que reunirse permanentemente con los responsables de los proyectos para conocer el avance de las tareas", agregó.

Gracias a esta implementación, la compañía cuenta con una herramienta adecuada que le facilita en tiempo real el manejo y control de los proyectos, así como poder dimensionar su capacidad de ejecución. Actualmente la probabilidad de éxito de los mismos es cercana al 100% debido a la toma oportuna de decisiones.

Por otra parte, el proceso de planificación se ha reducido, ya que a través de la metodología de gerencia de proyectos se crearon unas plantillas,

las cuales contienen una serie de pasos que son básicos dentro de un proyecto y que facilitan al gerente su labor.

En la actualidad, Hermeco tiene una Oficina de Administración de Proyectos consolidada, con más de 13 gerentes de proyectos en toda la organización. Quienes valoran los aportes que les ha dado la herramienta y cuentan con más de 20 recursos. A largo plazo la compañía espera seguir dando grandes saltos en términos de desarrollo a través de los proyectos, así como seguir manteniendo su liderazgo tecnológico frente al mercado y sus competidores.

## **Conclusiones**

Consideramos que muchos países (principalmente de Latinoamérica) no hemos sido capaces de utilizar estructuralmente las herramientas descritas anteriormente. Durante varias décadas, nos hemos dedicado, en muchos casos a utilizar metodologías y técnicas que en la actualidad ya no están dando buenos resultados, o bien, las organizaciones carecen de éstas. Sin embargo deberíamos estar dispuestos a modificar o cambiar. La mayoría de las empresas creen que eso les generara un costo enorme, pero lo que no saben es que en realidad eso les reducirá sus costos enormemente, debido a que las metas propuestas en los proyectos serán alcanzadas y con el presupuesto requerido.

Apoyar la forma de hacer negocio en nuestros días, compartiendo con la gente la responsabilidad de la mejora continua en productividad y calidad, como una parte indispensable de un trabajo bien hecho. Por otro lado, debemos ser capaces de recuperar el valor del oficio y el del orgullo de hacer bien las cosas, y esto en realidad no es difícil lograrlo, dado que muchas personas en nuestro medio están dispuestas a hacerlo.

La clave de lo anterior reside en el hecho de involucrar en la organización tantos cuanto sea posible en la solución de problemas operativos, que de una u otra manera han estado bloqueando la productividad de la empresa. Para lograr lo anterior, debiéramos ser capaces de suministrar y desarrollar en nuestra gente las habilidades suficientes para solucionar problemas en su trabajo diario. Al solucionar los problemas operativos, automáticamente mejoraremos la calidad e incrementaremos la productividad y competitividad de la organización.

Hablando específicamente del trabajo anteriormente descrito, podemos observar que aunque para la organización es prioritario que se establezcan métodos para administrar los proyectos de una forma eficiente, aún se presentan oportunidades. Posiblemente éstas oportunidades se deban a la complejidad de operaciones, recursos ya que requieren un tipo de administración un poco más enfocada a metas específicas.

La administración de proyectos es una respuesta a esta necesidad, teniendo como ayuda a una persona encargada de coordinar todo el proceso. Esta persona es el PM ó administrador de proyectos, quien es una extensión del administrador general.

También se reconoce que para llevar a cabo la implantación de ésta Metodología, es de suma importancia que exista una buena comunicación entre todos los involucrados, para que todos los esfuerzos se encaminen hacia una misma meta.

## Referencias

- Bernstein, S. 2000. "Project offices in practice". *Project Management Journal*. December, vol. 30, no. 4, pp. 4-7.
- Cleland, D. y King, W. 1999. *Systems Analysis and Project Management*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Crawford, N. 2003. *Una guía para Mejorar el Desempeño Organizacional*. The Strategic Project Office. Consultado en 2006.
- Cover, D. 2003. *The Strategic Project Office: Business Case and Implementation Strategy*. PMP Value. Consultado en 06/06/06.
- Foti, R. 2003. Point and Click. *PM Network*, pp. 36.
- Hernández, R. 1991. *Metodología de la Investigación*, Ed.Mc Graw Hill Interamericana, México, D.F.
- Hammer, M. & Champy, J. 1994. Reingeniería. México, D.F.: Norma.
- Kerzner, H. 2003. "Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling", Edition Eighth, John Wiley & Sons, Inc.
- Mitchell, T.R., & Larson, J.R., Jr. 1987. "People in organizations: An introduction to organizational behavior" (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oficina de Administración de Proyectos <http://www.cio.com/>
- Project Management Institute. Making Project Management indispensable for business results. <http://www.pmi.org>
- Rue, L. y Byars, L.I. 2002. "Administración, teoría y aplicaciones". México, D.F.: AlfaOmega.
- Stoner, F. 2000. Administración, Ed. Prentice Hall, Edo de México, D.F.
- Vall, A. 1999. "Guía práctica del Benchmarking". S.A. España., Gestio.

