

ESPECIFICACIONES DE UN PROYECTO PARA ALINEARSE EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Nestor Goikoetxea

Isabel Larrakoetxea

Jokin Gorozika

Escuela Superior de Ingeniería de Bilbao (U.P.V. – E.H.U.)

Abstract

The meaning of Project success has changed several times in the last decade . Right now, the strategic alignment in the project towards the corporate strategy is recognized as determinant for success.

This paper, based in a project formulating methodology, points out the linkage between two managing system, the Corporate Strategic Management and Project Management. The linking drivers are the proposed as indicators. These are classified in four areas.

Keywords: *Strategic Management; Project Management; alignment; indicators*

Resumen

La definición de éxito del proyecto a lo largo del tiempo ha variado. Actualmente, el alineamiento estratégico del proyecto en la empresa es determinante para garantizar el éxito de un proyecto.

La presente comunicación, en base al desarrollo de una metodología, a partir de la teoría de Dirección de Proyectos, para la concepción de proyectos, determina la relación entre dos tipos de gestión, la Gestión Estratégica Empresarial y la Dirección de Proyectos.

Las ligazones detectadas en la metodología determinan unos indicadores que modulan el alineamiento de cualquier proyecto.

Los indicadores propuestos se dividen en cuatro áreas de actuación o especificaciones.

Palabras clave: *Gestión Estratégica; Dirección de Proyectos; alineamiento; indicadores*

1. Introducción

La definición de éxito de proyecto a lo largo del tiempo ha variado. La teoría de Gestión de Proyectos tradicional determinaba el éxito como la consecución de especificaciones técnicas. En la etapa renacentista de la Dirección de Proyectos el éxito lo determinaba el cumplimiento en términos de coste, tiempo y calidad. Actualmente, en una nueva generación para la Dirección de Proyectos prima el alineamiento estratégico del proyecto en la empresa (Kerzner 2000).

En la última década las empresas se han visto sometidas a todo tipo de escenarios: crisis, cambios tecnológicos, nuevos marcos normativos, mercados cerrados, mercados globales, entrada de nuevos competidores, privatizaciones,...Consecuentemente, las organizaciones empresariales y sus métodos de gestión han cambiado en el transcurso del tiempo Lanier 2002).

Actualmente, las empresas se encuentran en un escenario turbulento y cambiante. La manera más eficiente de dirigir una organización en estas circunstancias es mediante una gestión que facilite el cambio, la gestión estratégica.

La mayoría de los procesos en la gestión estratégica corporativa, análisis interno, estructura de la organización, sistemas de control,... tienen una clara conexión con los procesos de gestión en proyectos (Morris 2004).

La teoría de la Gestión de Proyectos no ha resuelto aún los criterios de alineamiento estratégico y la manera de implantar la estrategia corporativa en un proyecto (Milosevic, 2007).

2. Necesidad de diseño de las especificaciones y naturaleza del alineamiento

El conocimiento del grado de alineamiento de un proyecto respecto a la estrategia corporativa favorece la toma de decisión del Director de Proyecto en la Dirección de Proyectos. Para ello se ha de desarrollar una herramienta que mida el grado de alineamiento.

El funcionamiento de la herramienta se basa en indicadores. Es determinante seleccionar una batería de indicadores que modulen el alineamiento de un proyecto genérico con respecto a la estrategia corporativa, siendo posible así la medida del grado de alineamiento.

Para la selección efectiva de dichos indicadores, el ponente ha desarrollado un proceso, método, tareas o metodología para la fase concepción de un proyecto basado en la teoría de Dirección de Proyectos y Gestión estratégica. En ella, se observa los ligazones naturales entre los dos tipos de gestión, estratégica y de proyectos que son propuestos a modo de indicadores.

El objetivo de esta comunicación es dar a conocer la propuesta de los indicadores detectados.

La cuantificación de los indicadores y sus posteriores cálculos determinarán el grado de alineamiento de un proyecto.

La verificación de la efectividad de estos indicadores se contrasta a través de los casos en estudio, que de un modo simple se demuestra en la pregunta ocho.

La herramienta en diseño está concebida desde una perspectiva de Dirección de Proyectos, si bien es una información racional adicional para otros niveles de gestión superiores como el Consejo de Proyecto y/o el Consejo de Administración en la toma de decisiones.

La naturaleza del problema en estudio, el alineamiento, es un fenómeno multidimensional (Morris, 2004) interrelacionado, transversal y jerárquico en la Gestión Estratégica de la empresa y Dirección de Proyectos dependiente en el tiempo.

El objetivo de la herramienta es determinar el grado de alineamiento de un proyecto genérico en cualquier fase del ciclo de vida del proyecto. Para el caso de falta en alineamiento, la herramienta ha de detectar el origen del foco en la discontinuidad, las medidas correctivas a aplicar.

3. Proceso de alineamiento y determinación de los indicadores

El alineamiento fluye en cascada partiendo de la Gestión Estratégica Empresarial hasta la Dirección de proyectos.

El ciclo de vida de un proyecto se compone las siguientes fases: concepción, planificación, ejecución, control, y cierre.

El análisis del desarrollo de la primera fase, concepción, es crítica para comprender el alineamiento. En ella se presenta la primera cohesión entre los dos tipos de gestión.

El camino del alineamiento en las grandes corporaciones transcurre a lo largo de cuatro tipos de gestión: la Gestión Estratégica Empresarial, la Gestión de Programas, la Gestión de Carteras y la Gestión de Proyectos.

El tamaño de las empresas es determinante en la estrategia de la organización (Illueca 1997).

Para empresas de mediano y pequeño tamaño, la gran mayoría, no requieren de una gestión de programas, por lo que el alineamiento se reduce a enlazar tres tipos de niveles de gestión: El nivel cero articula la Gestión Empresarial, el nivel uno emplea técnicas de Portfolio Management, y el segundo nivel la Dirección de Proyectos.

La fase concepción del proyecto se ha dividido en cuatro subfases, descubrimiento, selección, proposición e iniciación.

Cada indicador de la herramienta mide la tensión entre las diferentes subfases en la fase concepción.

4. Tipos de desalineamiento: Primer grado, segundo grado y tercer grado

El alineamiento en la fase concepción sucede en dos etapas. Un primer alineamiento en las subfases descubrimiento y selección, y un segundo alineamiento en la subfase proposición.

Para garantizar el alineamiento de un proyecto si bien se ha identificado dos estados, indirectamente, se ha definido cuáles son las faltas de un alineamiento.

Como se muestra en la figura 1 son tres los tipos de discontinuidad, discontinuidad de primer grado, discontinuidad de segundo grado y discontinuidad de tercer grado.

Figura 1: Tipo de desalineamiento, subfases y responsables

Subfases y responsables	Tipo de desalineamiento		
Descubrimiento [Consejo de Administración]	↓ 1 ^{er} Grado		↓ 3 ^{er} Grado
Selección [Consejo de Proyecto]			
Proposición [Equipo de Proyecto]		↓ 2 ^{do} Grado	↓
Iniciación			

La discontinuidad de primer grado sucede cuando entre las subfases descubrimiento y selección no existe una correcta armonía y/o comunicación entre las tareas a realizar.

La responsabilidad de esta falta es del Consejo de Administración y del Consejo del Proyecto.

La discontinuidad de segundo grado sucede cuando en la subfase proposición las tareas que el Director de Proyecto ha de realizar no presentan continuidad. Una gestión ineficaz en la Dirección de Proyectos ha generado el desalineamiento.

La discontinuidad de tercer grado sucede cuando aún no presentando discontinuidad en los dos tipos anteriores existe discontinuidad. Es decir, no existe una armonía entre los dos tipos de gestión, la empresarial y la de proyectos, si bien cada órgano ha realizado correctamente sus tareas en cuanto a alineamiento se refiere.

El alineamiento de primer grado es competencia del nivel cero y uno.

El alineamiento de segundo grado es competencia del nivel dos.

El alineamiento de tercer grado es competencia de todos los niveles.

Independientemente del tipo de desalineamiento, los síntomas son los mismos, la estrategia del proyecto no es capaz de conducir la ejecución del proyecto hacia las metas corporativas, el proyecto no cumple las expectativas de la estrategia corporativa de la organización,..., las acciones a corto plazo, el proyecto, no aporta beneficio corporativo esperado a largo plazo (Ireland 1990).

Para que exista un alineamiento total es condición necesaria que los tres grados de alineamiento sean satisfactorios.

5. Especificaciones o líneas de alineamiento e indicadores

A partir de la metodología desarrollada por el ponente, basada en la teoría de Dirección de Proyectos, extensa y no expuesta en la comunicación, se ha detectado una serie de ligazones que garantizan el cumplimiento del alineamiento.

Una vez realizada la lista preliminar de los puntos de unión, se observa que todas ellas pueden ser agrupadas en cuatro líneas de actuación y cada una se compone de seis indicadores.

Las líneas de actuación o especificaciones son:

- 1.- Primera especificación: Tareas de continuidad.
- 2.- Segunda especificación: Ciclo de vida de la estrategia y ciclo de vida del proyecto.
- 3.- Tercera especificación: Estrategia corporativa y estrategia de proyecto.
- 4.- Cuarta especificación: Agentes de interés.

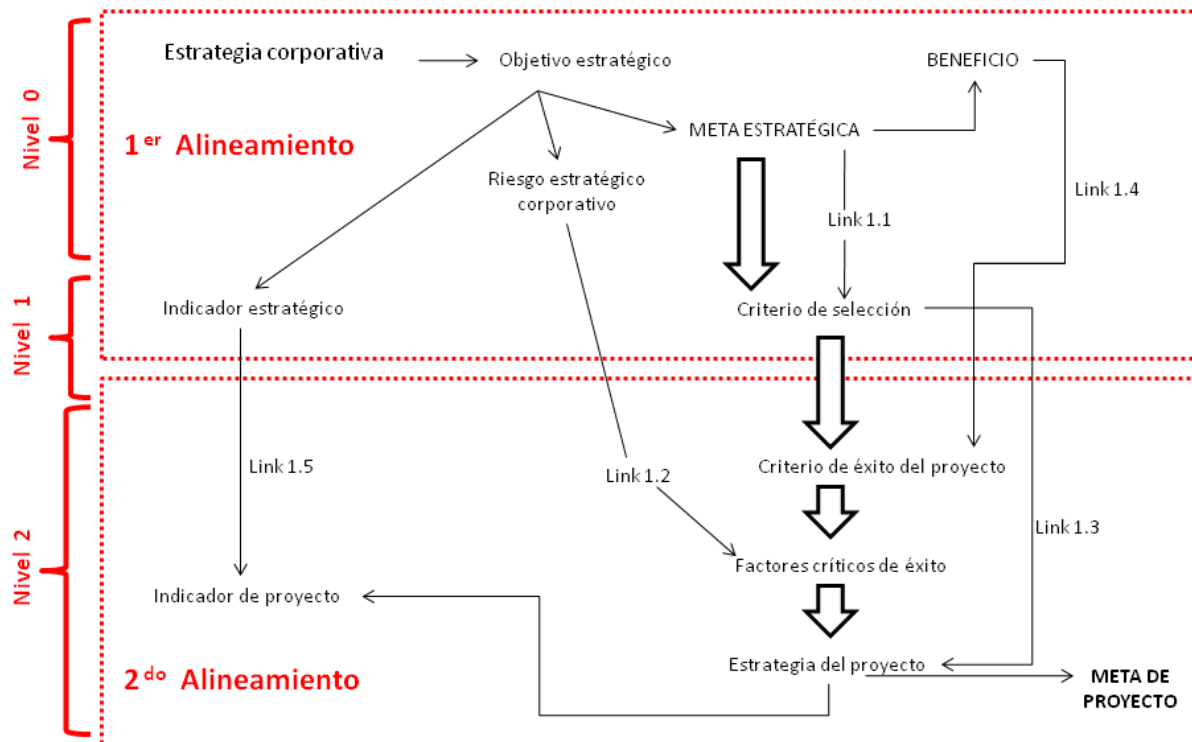
Los indicadores se representan en una matriz de cuatro columnas y seis filas. Cada columna hace referencia a una especificación. La matriz así definida se denomina matriz de alineamiento.

5.1 Primera especificación: Tareas de continuidad

En esta primera especificación se agrupan indicadores que determinan los enlaces o links, en cuanto a términos de la teoría moderna de la Dirección de Proyectos, entre los tres niveles de gestión que determinan el desarrollo de la fase concepción de un proyecto.

A modo esquemático se muestra en la figura 2 la relación entre los tres tipos de gestiones. Las tareas del nivel cero corresponden al análisis estratégico corporativo que realiza el Consejo de Administración o nivel cero.

Figura 2: Mapa de la primera línea de actuación



Las tareas del nivel uno corresponden al Consejo de Proyecto, que las aborda mediante la gestión de carteras (PMI 2006).

Las tareas del nivel dos corresponden al Director de Proyecto gestionado mediante la Dirección de Proyectos (PMI 2004).

A continuación se determinan los links:

5.1.1 La meta estratégica en el criterio de selección

Las metas estratégicas son un reflejo del beneficio corporativo a obtener. El criterio de selección que emplea el Consejo de Proyecto ha de integrar la meta estratégica.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de primer grado.

5.1.2 Los factores críticos de éxito del proyecto no se deben basar en las dimensiones del riesgo de la corporación

Los factores críticos de éxito del proyecto los define el Director de Proyecto junto a los agentes involucrados. No todas las dimensiones de riesgo corporativas afectarán al proyecto, sin embargo el proyecto no se puede basar en ninguna de las dimensiones de riesgo de la empresa.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de tercer grado.

5.1.3 El criterio de selección y la estrategia del proyecto

En Consejo de Proyecto determina un criterio de selección para seleccionar el proyecto que mejor se adapta a la estrategia corporativa. Este criterio de selección es quién marca los ejes principales de la estrategia del proyecto.

La teoría de Dirección de Proyectos aún no ha definido que es estrategia de proyecto (Artto, 2007).

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de tercer grado.

5.1.4 El criterio de éxito del proyecto está relacionado en el beneficio de la corporación

El criterio de éxito acordado con los diferentes agentes de interés del proyecto, bien sean internos o externos, es el beneficio de la corporación.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de tercer grado.

5.1.5 Indicadores estratégicos e indicadores de proyecto

Los indicadores que determina el nivel cero para medir la evolución de la estrategia corporativa y los indicadores que determina el nivel dos para medir la evolución del proyecto han de poseer una relación de causa efecto (Kaplan, 2000).

E tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de tercer grado.

5.1.6 Cumplimiento de la secuencia del cuadro o mapa de la primera línea de actuación

Los términos empleados en el mapa de la primera línea de actuación son herramientas habituales en la Gestión Estratégica Empresarial y Dirección de Proyectos. Cada uno de ellos tiene su razón de ser en el proceso de alineamiento. El cumplimiento secuencial de lo expuesto en la figura 2 es síntoma de correcto alineamiento.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de tercer grado.

5.2 Segunda especificación: Ciclo de vida de la estrategia y ciclo de vida del proyecto

En la subfase descubrimiento el Consejo de Administración analiza el ciclo de vida del mercado para determinar la estrategia y el ciclo de vida estratégico empresarial. En la subfase selección el Consejo de Proyecto realiza una aproximación de lo que se quiere que sea el ciclo de vida del proyecto. En la subfase proposición el Director de Proyecto es preciso en definir el ciclo de vida del proyecto.

Finalmente, en la subfase iniciación, el ciclo de vida del proyecto y la estrategia de proyecto se supervisa y contrasta con las expectativas de lo que el nivel cero espera. Si el nivel cero aprueba las tareas de la subfase proposición comienza el proyecto y se emprende con la siguiente fase del ciclo de vida del proyecto, la planificación. La referencia a seguir en las siguientes subfases es la estrategia del proyecto y su ciclo de vida.

Una vez construidos los supuestos ciclos de vida se han de contrastar entre ellos y determinar sus puntos característicos. Esta comparación es crítica para determinar el grado de alineamiento.

5.2.1 Amplitud de los ciclos de vida de la estrategia empresarial y proyecto, beneficio y coste

El ciclo de vida de la estrategia y el ciclo de vida del proyecto son dos curvas con forma de senoide. El eje de ordenadas representa en la primera curva el beneficio corporativo siendo su amplitud el beneficio esperado y en la segunda curva el coste del proyecto siendo su máximo el coste total.

El proyecto mejor alineado es aquel que posea el mejor ratio coste beneficio, como beneficio empresarial se entiende beneficio financiero, beneficio productivo interno, beneficio de los agentes de interés y beneficio del desarrollo y crecimiento.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de tercer grado.

5.2.2 Duración del ciclo de vida del proyecto y ciclo de vida de la estrategia

La relación entre los dos intervalos de duración de la estrategia de proyecto y la estrategia empresarial han de ser tal que la duración del proyecto sea menor que la duración de la estrategia empresarial adoptada.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de tercer grado.

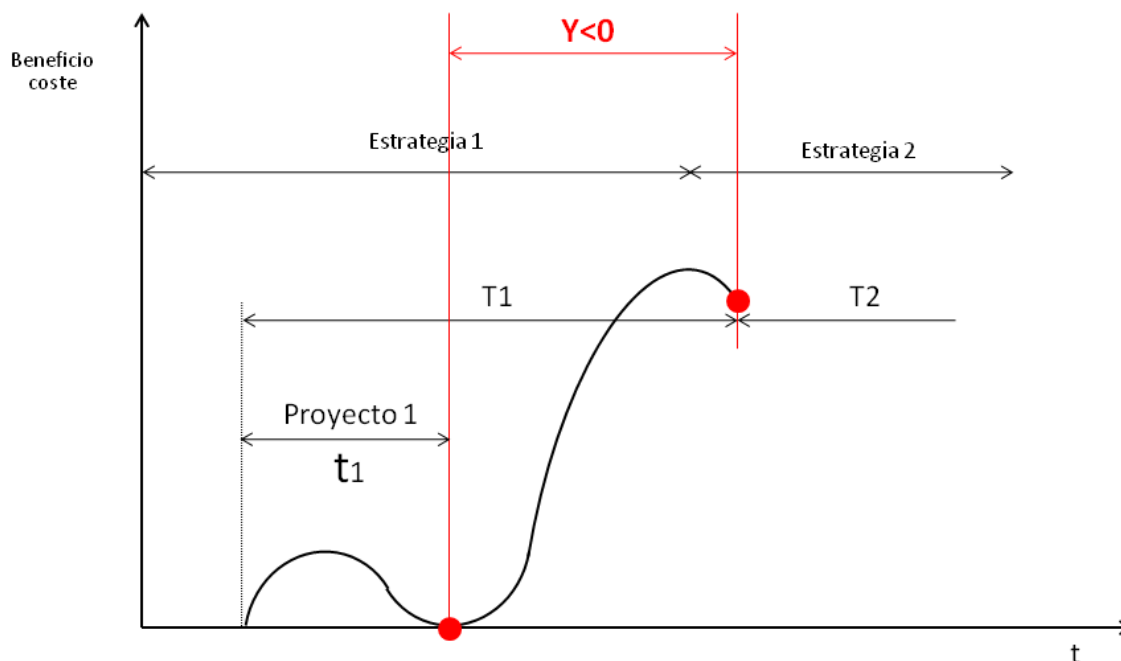
5.2.3 Acoplamiento de los dos ciclos: Posicionamiento del ciclo de vida del proyecto respecto al ciclo de vida de la estrategia

El acoplamiento entre ambos ciclos de vida no puede ser cualquiera. Se define el desfase entre ambos ciclos como el tiempo transcurrido desde que finaliza el proyecto hasta que finaliza la estrategia adoptada.

Como se muestra en la figura 3 cuanto mayor sea el desfase, durante mayor intervalo de tiempo se obtendrán los beneficios esperados en la estrategia corporativa seleccionada, aumentando el rendimiento del resultado del proyecto.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de tercer grado.

Figura 3: Acoplamiento del ciclo de vida del proyecto en el ciclo de la estrategia



5.2.4 Posicionamiento del ciclo de vida del mercado, ciclo de vida de producto y ciclo de vida estratégico

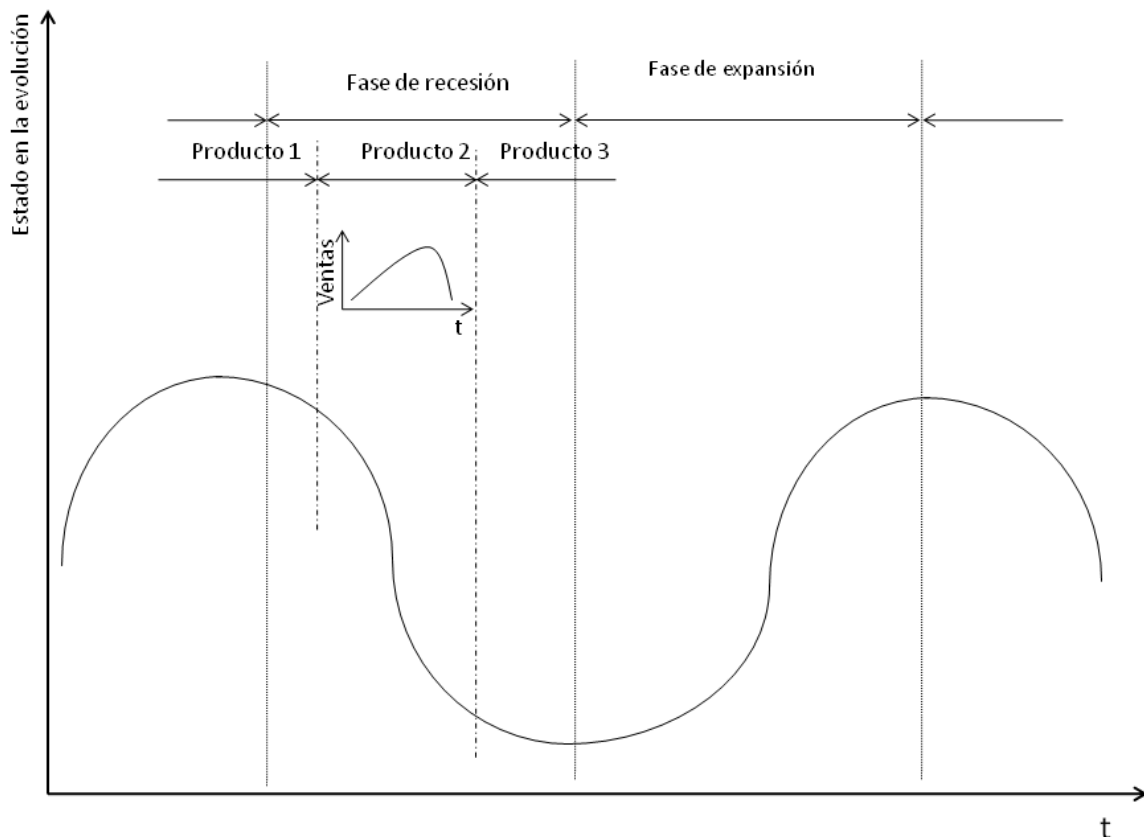
Es necesario que el nivel cero en la selección de la estrategia empresarial haya analizado en qué punto del ciclo de vida del mercado nos encontramos y el ciclo de vida de los productos en esa fase del ciclo del mercado.

Cómo se muestra en la figura 4 una fase de mercado se caracteriza de diferentes productos. El desarrollo de un producto necesita de diferentes ciclos estratégicos empresariales (Scholes, 1984).

Para un correcto alineamiento se cree necesario que el posicionamiento de estos tres ciclos de vida sea óptimo.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de primer grado.

Figura 4: Posicionamiento relativo de los tres ciclos de vida



5.2.5 Evaluación del buen hacer en el diseño del ciclo de vida

El Director de Proyecto es el máximo responsable en determinar el ciclo de vida del proyecto.

Desviaciones en coste, calidad, tiempo, alcance,... pueden afectar en el proyecto si estos son criterios de éxito del proyecto.

Una proposición de un ciclo de vida del proyecto lo más aproximado a lo que en la realidad será ayuda en el éxito del proyecto.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de segundo grado.

5.2.6 Grado de incertidumbre en el pronóstico de los ciclos de vida de mercado, producto, estrategia y proyecto

Emplear técnicas de Dirección de Proyectos y técnicas de Gestión Estratégica Empresarial ayuda a reducir riesgos y minimizar factores de incertidumbre. No obstante, siempre existe un riesgo a que no se cumpla lo pronosticado.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de tercer grado.

5.3 Tercera especificación: Estrategia corporativa y estrategia de proyecto.

La dependencia entre la Gestión Estratégica y la Gestión de Proyectos es jerárquica. La estrategia empresarial es quién comanda la estrategia de proyecto.

Diferentes autores ven la estrategia organizacional de diferentes maneras y la definen desde diferentes perspectivas (Mintzber, 1998).

Los resultados del proyecto son una importante retroalimentación para identificar estrategias emergentes y enriquecerse en lecciones aprendidas. El nivel cero debe ajustar el desarrollo de la organización para que su adaptación al medio sea óptima.

5.3.1.- Factibilidad estratégica

La factibilidad estratégica es la viabilidad de la estrategia adoptada por el nivel cero. La factibilidad determina si la fuerza interna que la organización posee es suficiente para abordar la estrategia corporativa.

Se analizan recursos económico-financieros, recursos humanos, recursos en conocimiento y recursos tecnológicos en la organización.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de primer grado.

5.3.2.- Los factores críticos de éxito del proyecto son ejes de la estrategia del proyecto

La definición del criterio de éxito determinan los factores críticos de éxito a buscar. Estos factores han de estar contemplados en la estrategia de proyecto. Dependiendo de la naturaleza del proyecto estas estarán reflejadas en alguna de las nueve áreas de conocimiento de la dirección de proyectos: Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión del Tiempo del Proyecto, Gestión de los Costes del Proyecto, Gestión de la Calidad del Proyecto, Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, Gestión del Riesgo del Proyecto, Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de segundo grado.

5.3.3.- La estrategia corporativa y el criterio de selección

En un escenario estable no hay variación en la estrategia empresarial. Por tanto el criterio de selección en estos casos es constante.

Para escenarios turbulentos la estrategia empresarial trata de adaptarse al medio, por lo que la estrategia de la empresa es cambiante y los proyectos se caracterizan por ser más cortos.

La estrategia corporativa para un escenario determinado determina el criterio de selección del proyecto.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de primer grado.

5.3.4.- Riesgo Corporativo y Riesgo de Proyecto

El riesgo corporativo se analiza en el nivel cero, y el riesgo del proyecto se analiza en el nivel dos. El riesgo del proyecto ha de estar equilibrado en el riesgo corporativo.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de tercer grado.

5.3.5.- Estrategia de proyecto y riesgo de proyecto

Si en la determinación y negociación del criterio de éxito del proyecto con los diferentes agentes de interés ha sido dura, el riesgo del proyecto es alto.

El Equipo de Proyecto ha de preparar unos planes de contingencia y la estrategia de proyecto ha de estar en continua comunicación con el área de riesgo: Identificación, evaluación, tratamiento del riesgo, monitorización y control del riesgo.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de segundo grado.

5.3.6.- Cultura empresarial y posición ética

Cada organización posee su propia cultura empresarial. La cultura empresarial se construye en base a unos valores, estos valores fomentan en el individuo unas creencias. El binomio creencias y valores determinan una ética para que la persona adquiera una actitud que caracteriza su conducta (Mole, 1995).

Es el nivel cero quién analiza y determina el modo cultural de actuación del Proyecto.

El Director de Proyecto es el responsable de establecer el entorno cultural requerido en el que se va a desarrollar el proyecto, es decir, el modo en el que administra las actividades, define el conjunto de reglas y procesos, gestiona conflictos...

Faltas éticas en la Dirección de Proyectos raramente quiebran empresas, sin embargo actividades contrarias a la ética aún siendo rentables a corto plazo no lo son a largo plazo, afectando el beneficio corporativo.

El proyecto puede ser dirigido con la cultura empresarial de la empresa y corresponderá con unos códigos éticos.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de tercer grado.

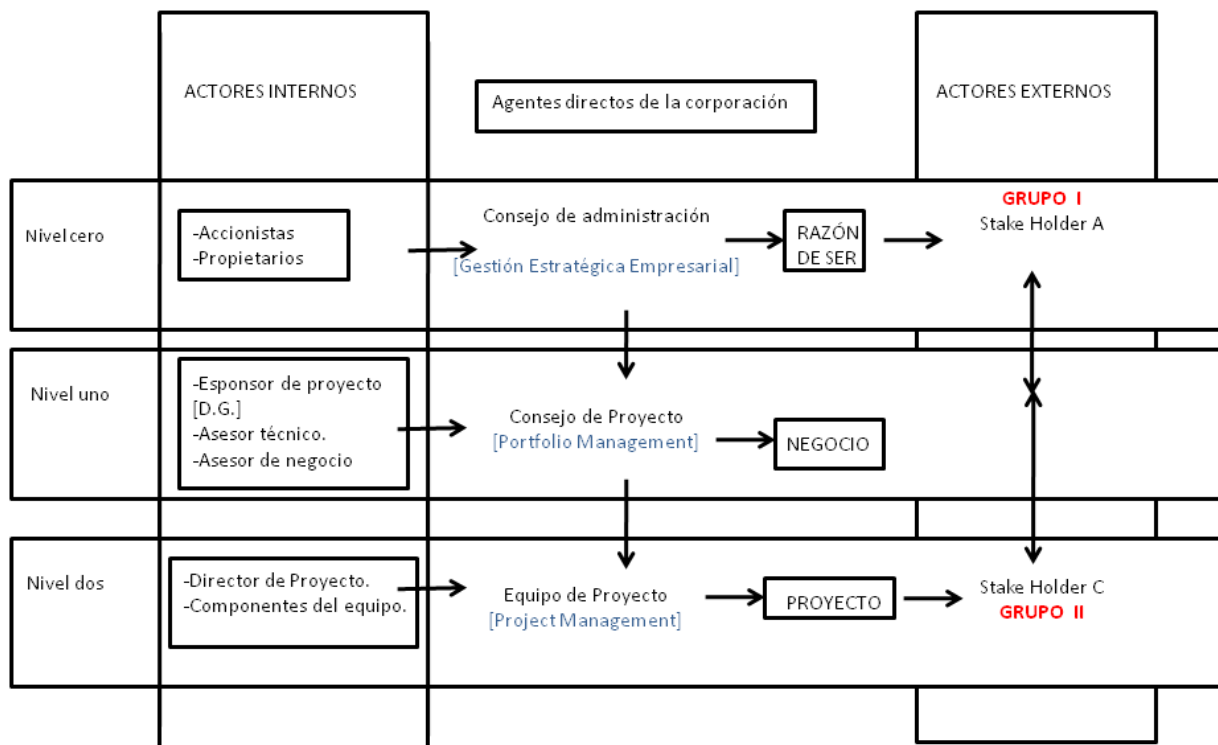
5.4 Cuarta especificación: Agentes de interés

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta en la Dirección de Proyectos y en la Dirección Estratégica es la gestión de los agentes de interés (Cleland, 1986).

Los proyectos no pueden existir sin actores y la razón de ser de los actores son los proyectos.

La figura 5 representa la relación entre los actores internos y externos de la organización con respecto a los diferentes niveles de gestión.

Figura 5: Agentes de interés



5.4.1 Actores corporativos que a la vez son actores del proyecto

Los actores corporativos, en principio, sólo afectan a la estrategia empresarial.

En caso de que estos agentes posean potencial de influencia positiva o negativa en la estrategia de proyecto han de ser identificados y comunicados al nivel dos. Para elaborar un plan de acción con respecto a este grupo de actores externos.

El link que presenta este indicador es de tercer grado.

5.4.2 La estrategia corporativa y el proyecto aportan beneficios a los actores externos

El término beneficio no sólo hace referencia al beneficio económico sino a otros tipos de beneficios como posicionamiento en un nuevo mercado, satisfacción de actores, mejora interna del proceso...

Los objetivos corporativos y las metas del proyecto han de ser una oportunidad para la estrategia empresarial de los actores externos.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de tercer grado.

5.4.3 El criterio de éxito para cada actor hacia el proyecto es el mismo que el del proyecto hacia el actor

A pesar de que la ejecución del proyecto reporte beneficio a los actores, el criterio de éxito acordado por el Equipo de Proyecto y agente involucrado a de ser el mismo.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de segundo grado.

5.4.4 Conocimiento del Director de Proyecto y el Equipo de Proyecto

El Director de Proyecto y Equipo de Proyecto han de poseer unos conocimientos mínimos en la Dirección de Proyectos y conocimiento del sector y/o negocio.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de segundo grado.

5.4.5 Compromiso de la Gestión Estratégica

La ausencia de respaldo por parte de la Dirección de la empresa hacia el proyecto es una causa de fracaso en el proyecto (OGC, 2005).

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de tercer grado.

5.4.6 El criterio de éxito acordado con los actores clave se asocia a un indicador crítico de éxito y a un factor de éxito

Para los actores clave del proyecto ha de asociarse un indicador que será crítico de éxito y el seguimiento y cumplimiento del mismo es un factor de éxito del proyecto.

El tipo de desalineamiento que presenta este indicador es de segundo grado.

6. Coeficientes de ampliación o grado de sensibilidad

Una vez identificados los indicadores que miden el alineamiento del proyecto en la estrategia corporativa, se procede a la cuantificación de los mismos.

El valor de cada indicador está comprendido entre uno y diez.

La utilidad de la herramienta es genérica, es decir, se puede emplear en cualquier tipo de proyecto, en cualquier sector y en cualquier tipo de estrategia. Esta versatilidad hace suponer que los indicadores propuestos no en todos los proyectos posean la misma incidencia en el alineamiento del proyecto. Por tanto, se estima necesario determinar un grado de sensibilidad para cada uno de los indicadores. Es decir, cuál es la incidencia que cada indicador posee en el alineamiento total.

Quién mejor conoce la incidencia de cada indicador es el propio estratega, la experiencia acumulada tras años de trabajo hace, en un principio, que su criterio para los coeficientes de ampliación sea fiable.

No obstante, para mejorar la efectividad en el cálculo del grado de alineamiento es necesario ser realista en la cuantificación de los indicadores y en la ponderación de los coeficientes de ampliación. Un uso iterativo de la herramienta por parte del Director de Proyecto induce a obtener el máximo potencial de la misma.

La herramienta permite reflejar las diferentes perspectivas de los estrategas de cada nivel, Consejo de Administración, Consejo de Proyecto, Director de Proyecto y Equipo de Proyecto. Todos ellos, cuantificarán acorde a su experiencia los coeficientes de ampliación para cada indicador.

No obstante, con el fin de facilitar la medida de los indicadores, para organizaciones que aún no han adquirido la excelencia en su gestión, el ponente ha desarrollado unas pautas a cumplir como de protocolo en la asignación para estos valores, no reflejadas en la presente comunicación.

7. Grado de alineamiento

Para determinar el grado de alineamiento de un proyecto respecto a la estrategia corporativa es necesario conocer los valores de dos matrices:

La matriz de alineamiento ,I,

$$\begin{pmatrix} 11 & 21 & 31 & 41 \\ 12 & 22 & 32 & 42 \\ 13 & 23 & 33 & 43 \\ 14 & 24 & 34 & 44 \\ 15 & 25 & 35 & 45 \\ 16 & 26 & 36 & 46 \end{pmatrix}$$

y la matriz de los coeficientes de ampliación ,K,

$$\begin{pmatrix} 11 & 21 & 31 & 41 \\ 12 & 22 & 32 & 42 \\ 13 & 23 & 33 & 43 \\ 14 & 24 & 34 & 44 \\ 15 & 25 & 35 & 45 \\ 16 & 26 & 36 & 46 \end{pmatrix}$$

Se define el alineamiento global como

$$G = \sum i_{ij} k_{ij} \quad i = 1, \dots, 4 \quad j = 1, \dots, 6 \quad (1)$$

Siendo i_{ij} los indicadores propuestos y k_{ij} los coeficientes de ampliación o grados de sensibilidad para cada indicador.

8. Resultados

De forma preliminar, para verificar la efectividad de los indicadores seleccionados, se presenta los datos numéricos de un caso en estudio. A partir de una misma estrategia empresarial se han seleccionado dos proyectos en una misma empresa. Los proyectos ya estaban ejecutados y cerrados, además el ciclo de vida de la estrategia corporativa ya estaba finalizado.

A priori, el ponente no conocía cuál de los dos proyectos era el alineado, la herramienta ha de determinarlo.

En dos largas entrevistas los dos Directores de Proyecto cuantifican los valores de los indicadores propuestos por la herramienta.

Los coeficientes de ampliación para cada indicador empleados, en este caso, son los propuestos por el Consejo de Administración.

La matriz de los coeficientes de ampliación, la Matriz de alineamiento del Proyecto A y la matriz de alineamiento del Proyecto B son respectivamente,

$$\begin{pmatrix} 2 & 3 & 3 & 15 \\ 2 & 3 & 3 & 2 \\ 3 & 4 & 3 & 5 \\ 3 & 10 & 2 & 6 \\ 3 & 3 & 1 & 5 \\ 4 & 7 & 1 & 7 \end{pmatrix} \quad \begin{pmatrix} 6 & 8 & 6 & 7 \\ 6 & 9 & 4 & 8 \\ 7 & 9 & 5 & 8 \\ 6 & 9 & 6 & 8 \\ 6 & 8 & 8 & 7 \\ 5 & 8 & 5 & 6 \end{pmatrix} \quad \begin{pmatrix} 5 & 7 & 4 & 5 \\ 4 & 6 & 3 & 4 \\ 5 & 4 & 2 & 5 \\ 3 & 6 & 5 & 5 \\ 2 & 5 & 3 & 4 \\ 5 & 7 & 4 & 3 \end{pmatrix}$$

El grado de alineamiento global del proyecto A es de 714 puntos.

El grado de alineamiento global del proyecto B es de 470 puntos.

La herramienta determinó como proyecto alineado el A y proyecto desalineado el B, tal y cómo la estrategia empresarial los clasificó.

9. Conclusiones

Del siguiente trabajo se obtienen cuatro conclusiones:

- 1.-Se define alineamiento como el cumplimiento satisfactorio de la matriz de alineamiento I.
- 2.-El grado de sensibilidad de cada indicador en el alineamiento no es el mismo en todos los proyectos.
- 3.-La herramienta determina el grado de alineamiento. Para el caso de discontinuidad identifica el origen del desalineamiento y las acciones correctivas a adoptar.
- 4.-Son necesarias cuatro especificaciones para determinar el alineamiento, si bien los indicadores de cada una de ellas están relacionadas con los indicadores de otras especificaciones dependiendo de la estrategia y el sector.

10. Referencias

- Ahlstrand B., Lample J., Mintzberg H., 1998 Strategy Safari
- Ansoff H.I., 2007 Strategic Management
- Artto K., Kujala J., Dietrich P., 2007 What is Project Strategy?
- Cleland D., 1986 Project Stakeholder Management
- Illueca M., Pastor J.M., 1997 El Tamaño como Determinante de la Estrategia de las Empresas Españolas
- Ireland L., 1990 Project Management
- Johnson, Scholes K., 1984 Dirección Estratégica
- Kaplan R., Norton D., 2000 Mapas Estratégicos
- Kerzner H., 2000 Applied Project Management: Best Practices on Implementation
- Lanier P.P., 2002 Perspectivas Históricas de la adopción y Dejación de las modas: Desarrollo de la Teoría a partir de la Selva de las Modas
- Mole J., 1995 Mind Your Manners
- Morris P., Jamieson A., 2004 Translating Corporate Strategy into Project Strategy
- OGC, 2005, Managing Successful Projects
- Pinto J.K., Slevin D.P., 1988 Critical Success Factors in Effective Project Implementation
- Project Management Institute, 2004 Guía de fundamentos de la dirección de proyectos
- Project Management Institute 2006, The Standard of Portfolio Management
- Shenhar Aaron J., Dvir D., 2001 Project Success: A Multidimensional Strategic Concept
- Shenhar Aaron J., Milosevic D., 2007 Linking Project Management to Business Strategy
- Turner R., 2007 Handbook of Project Management

Correspondencia

Departamento de Expresión Gráfica y Proyectos en la Ingeniería
Alameda Urquijo s/n, 48013, Spain
Phone: +946014031
Fax: +34 946014199
E-mail : nestor.goikoetxea@ehu.es
URL : www.ehu.es/PDL