

SIMBIOSIS EN APRENDIZAJE Y UTILIZACIÓN DE METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS .

P. Cervera

Universidad de Zaragoza

Abstract

Through the description of a real case, this paper will describe the learning process of an organization in project management issues. The process towards an acceptable PM maturity level begins with the development of a Project Management Office which will adopt and adapt a PM methodology provided by another company.

Keywords: *Project methodology, maturity, organizational learning, Project Management Office.*

Resumen

A través de la descripción de un caso real, la ponencia desarrolla un patrón de aprendizaje en gestión avanzada de proyectos. Se describe el proceso de maduración de una organización sin metodología afianzada que comienza con el desarrollo de una oficina de proyectos que, a su vez, promueve la adopción parcial de la metodología consolidada de una organización proveedora.

Palabras clave: *Metodología, madurez organizacional, aprendizaje organizacional, Oficina de Proyectos.*

1. Introducción:

El proceso que se describe recoge la experiencia real de aprendizaje de una organización en la que, a pesar de haber acometido desde hace décadas importantes desarrollos bajo el formato de proyectos no existía apenas infraestructura capaz de basar la gestión de los mismos en las líneas mínimas de metodología de gestión y dirección de proyectos.

La situación de la organización, de fuerte perfil jerárquico y orientado a funciones, se toma como punto de partida con el fin de subrayar el impacto de la introducción de una mínima metodología y del nuevo contexto organizacional creado alrededor de la misma.

El caso estudiado parte del proceso de creación de la Oficina de Proyecto, detallando sus funciones y cómo éstas responden a los objetivos de definición de la misma. En un segundo apartado se describe una de las acciones de refuerzo que consiste en la adopción de una metodología de gestión de proyectos a través de un proceso de copia y adaptación de la utilizada por un proveedor habitual de la organización y de los efectos que se desencadenan en el rol del oficina de proyecto.

La organización descrita es un empresa de ámbito nacional, con actividad relacionada con el sector financiero que cuenta con algo menos de 5.000 empleados. Dada su actividad desarrolla proyectos de forma continuada que abarcan aspectos tan diversos como el desarrollo de nuevos productos, reingeniería de procesos, construcción de sistema informacionales y grandes implantaciones de software o soluciones. En función de la estrategia y actividad de cada ejercicio, su actividad presenta unas cifras medias anuales de varios cientos de miles horas de desarrollo y análisis. La mayoría de los grandes proyectos cuentan con apoyo externo en análisis y, en mayor medida, en desarrollo.

2. Creación de la Oficina de Proyectos:

Hasta 2005 no existe dentro de la organización una oficina de proyectos, que se constituye ese año, con el ánimo principal de realizar una gestión eficaz de los proyectos que se desarrollan dentro de la organización y de ejercer una función proactiva de cambio y mejora. La implantación de esta oficina de proyecto (a la que nos referiremos como OP) genera un importante impacto de transformación en la organización que hasta ahora delegaba de forma completa la gestión de los proyectos en el departamento de IT.

Como resultado de un análisis de madurez organizacional en esas fechas se detectan deficiencias respecto a un modelo de organización orientada a proyectos. El desarrollo de proyectos es supervisado de manera directa por el departamento de IT, de carácter técnico, que evalúa la prioridad de cada proyecto basándose en sus propios parámetros de conocimiento, grado de consumo de presupuestos, disponibilidad de recursos internos o externos especializados, adaptación a calendarios y grado de apoyo por la alta dirección.

El departamento cliente se mantiene en un grado de conocimiento deficiente que enuncia la necesidad de desarrollo o describe el fallo de proceso de manera poco detallada. A consecuencia de este enfoque limitado las especificaciones nunca son recogidas de manera completa y los desarrollos experimentan largos procesos de reingeniería continua o, por el contrario, quedan abandonados sin entrar en funcionamiento, acusando una obsolescencia sobrevenida. Los mayores defectos detectados son:

- Incomunicación entre departamentos cliente y proveedores.
- Escasa cultura de servicio o enfoque a cliente. El usuario especialista se halla desapoderado lo que desencadena un fenómeno circular en el que encontramos como causa y efecto la baja capacitación.
- Existencia de silos de conocimiento que no contribuyen a la divulgación del conocimiento.
- Alta especialización que impide en ocasiones visión global de los cambios y desarrollos.
- Ausencia de independencia de los Jefes de Proyecto que son coordinados de manera centralizada con un alto grado de detalle, generando en ocasiones cuellos de botella de decisión.
- Ausencia de herramientas y sistemas destinados a gestión del conocimiento.
- Existencia de un importante gap de conocimiento entre el departamento de IT y, con excepciones, resto de áreas de la organización.

Los aspectos positivos del punto de partida son:

- Alta preparación técnica del personal de IT y grado de conocimiento profundo de los diferentes entornos administrados.
- Alta experiencia media de coordinadores y jefes de proyecto, que potencia el efecto del punto anterior.
- Alto grado de coordinación que aporta una adecuada visión a medio plazo.
- Calidad de los desarrollos en funcionamiento y de los procesos clave, muy seguidos y supervisados.
- Abundancia de recursos (de todo tipo).

La creación de una oficina de proyectos, que se identifica desde su constitución con un área funcional concreta, persigue eliminar o atenuar las deficiencias anteriores y potenciar los aspectos positivos existentes con varias finalidades estratégicas iniciales:

- La mayor eficiencia en el uso de recursos, en un contexto de creciente exigencia de rentabilidad de la inversión.
- La mayor eficacia de los desarrollos acometidos, en un contexto de alta competitividad.
- La mejora del grado de conocimiento de la organización, en un contexto de exigencia creciente de especialización técnica.

La constitución de la citada OP se acomete como un proyecto urgente que se ve obligado a arrojar resultados de manera inmediata como recurso necesario para diferentes proyectos de gran complejidad y alcance que ya cuentan con el mandato de ejecución de la alta dirección y que comienzan a ser acometidos de manera simultánea a su creación.

La OP se dota de analistas y Jefes de Proyecto de diferente procedencia (interna, de diferentes unidades, y externa) y experiencia, muy especializados en las diferentes áreas clave de la Entidad y asume diferentes roles, tanto existentes como nuevos. Varios de los Jefes de Proyecto iniciales ejercían ya ese rol dentro del departamento de IT, aunque sus funciones se alejaban de los aspectos técnicos y se encontraban más especializados en análisis funcional y, por lo tanto, gozaban ya de cierto enfoque a usuario.

Los recursos adicionales, procedentes de departamentos cliente, se eligen por conocimiento del área de procedencia y cierta capacidad técnica que sirva de base para el entrenamiento futuro que los especialice en gestión de proyectos.

El nacimiento de la OP genera ligeros conflictos de definición de competencias, en relación a los roles existentes, que son resueltos en un corto período de tiempo. La mayor parte de dichos conflictos se generan dentro del proceso de toma de decisiones de admisión y prioridad de proyectos, en el que todavía el usuario, salvo casos excepcionales, no aporta criterios firmes. Sin embargo, no ocurre lo mismo con los nuevos roles. La oficina pretende desarrollar nuevas funciones relacionadas con dirección de proyectos corporativos, definiendo como tales los que afectan a toda la organización, que comprende tanto su iniciativa, salvo que sean esponsorizados desde la alta dirección, como su definición, estrategia, planificación, desarrollo y control.

La necesidad de visión global es la línea argumental fundamental y la capacidad técnica relacionada con la gestión de proyectos, el principal argumento. Dada la inercia operativa y funcional de la organización, ambos aspectos deben ser reforzados: la primera desde ámbitos de dirección de la organización y la segunda desde acciones de refuerzo concreto de estas competencias. Aunque no existe resistencia activa ni oposiciones formalmente detectadas y declaradas, sí se produce en la organización una ligera corriente de oposición pasiva de baja intensidad que impide inicialmente conseguir el grado de cooperación deseable.

A partir de esta visión se desarrolla un análisis tipo DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), en el que se enfatizan las debilidades y problemas, muchos de ellos ya enumerados. Tras la realización de este análisis se elabora un análisis de respuesta o CAME (Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades) del que surge la enumeración final de los objetivos de la Oficina de Proyectos. Estos objetivos se agrupan por áreas de mejora estratégica de la organización:

- A. Mejora de rentabilidad: relacionado con retorno de la inversión.
- B. Operaciones. Impacto del proyecto en las operaciones y procesos permanentes de la organización.
- C. Cliente: mejora de la relación, imagen y resultado final.
- D. Mejora en gestión de proyectos.
- E. Mejora organizacional.

Objetivos centrales y básicos: visión efecto sobre la organización	Área de mejora
Consecución de mayor cantidad de trabajo con menos recursos	A
Incremento de la rentabilidad	A
Mejora del control de cambios de alcance	D
Mayor eficiencia y efectividad en las operaciones	B
Mejora de la relación con el cliente	C
Mejora identificación de Riesgos	D
Mejora de proceso de resolución de problemas	E
Incremento de la calidad	C
Reducción de conflictos y tensiones de poder	E
Mejora del proceso de decisión	E
Incremento del volumen de negocio y de capacidad competitiva	A-C
Estandarización de procesos y operaciones	B
Perspectiva corporativa en decisiones frente a limitadas	B
Mejora de la capacidad de planificación	P
Mejora del acceso a información de alta calidad	E
Reducción de la necesidad de reestructuración	E
Reducción de reuniones, mejora de gestión del tiempo	E
Priorización de proyectos y tareas ajustada a la realidad	D
Desarrollo de futuros directivos	B

Tabla 1. Objetivos de la Oficina de Proyecto

La enumeración de los objetivos de se realiza tomando como referencia trabajos reconocidos específicos del estudio de la Oficina de Proyecto [1], y se procede a la identificación de los Objetivos con las áreas citadas.

A partir de la elaboración de los objetivos, se completa la lista de funciones de la Oficina de Proyectos, dirigiéndose a desarrollar una matriz de identificación de funciones de la oficina de proyecto con los beneficios esperados.

Como pasos previos se clasifican las funciones de la OP dentro de perspectivas de mejora que enmarcan las funciones en bloques temáticos utilizando de forma adaptada experiencias anteriores trasladadas a trabajos de referencia [2]. Esta clasificación resulta útil a la organización ya que el desarrollo de sus funciones persigue mejoras en diferentes perspectivas de la gestión de proyectos y de este modo se facilita el seguimiento a alto nivel:

Perspectivas de mejora	Nº	Funciones de la Oficina de Proyecto
Control de	1	Reporting de situación de proyectos a dirección

proyectos	2	Control y monitorización del desarrollo del proyecto
	3	Implantación y desarrollo de un sistema de información
	4	Desarrollo y mantenimiento de un cuadro de mando de gestión de proyectos
Desarrollo de competencias y metodologías de gestión de proyectos	5	Desarrollo e implantación de una metodología estándar
	6	Promover la gestión por proyectos en la organización
	7	Desarrollo de las competencias del personal
	8	Proporcionar mentoring hacia los jefes de proyecto
	9	Proporcionar herramientas adecuadas adoptables sin esfuerzo
Gestión multiproyecto	10	Coordinación entre proyectos
	11	Identificación selección y priorización de nuevos proyectos
	12	Gestión de portafolios de proyectos
	13	Gestión de Programa
	14	Asignación de recursos entre proyectos
Gestión estratégica	15	Proporcionar asesoramiento a la dirección
	16	Participación en la planificación estratégica
	17	Gestión del contexto de desarrollo de los proyectos
Aprendizaje organizacional	18	Control y seguimiento del propio desempeño como OP
	19	Gestión de la documentación de los proyectos
	20	Realización de revisiones pos-proyecto
	21	Realización de auditorías de proyecto
	22	Desarrollo e implantación de plataformas de gestión del conocimiento para lecciones aprendidas
	23	Desarrollo e implantación de una BD de gestión del riesgo
Otros Aspectos	24	Apoyo en tareas especializadas a los jefes de proyecto
	25	Reclutamiento, seguimiento y desarrollo de los RRHH de la función de gestión de proyectos

Tabla 2. Funciones de la Oficina de Proyecto

La numeración que se incluye en las funciones no es indicativa de orden de prelación ni jerárquica. Su utilidad es la de facilitar el seguimiento.

Tras los trabajos anteriores se completa la matriz de identificación de las funciones de la OP con los objetivos perseguidos. La Tabla 3 presenta la matriz final en la que se recoge de manera sintética el beneficio esperado como consecuencia de la implantación de la OP. En

cada celda de intersección entre objetivo y función, se identifica con “s” la situación en la que se produce un beneficio directo derivado de dicha implantación:

Objetivos centrales y básicos	Función que cumple o aporta al cumplimiento del objetivo de forma directa																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
Consecución de mayor cantidad de trabajo con menos recursos		s			s					s		s	s	s		s	s						s		s	s
Incremento de la rentabilidad										s		s	s	s									s	s		
Mejora del control de cambios de alcance		s		s	s	s				s	s	s	s				s		s				s	s		
Mayor eficiencia y efectividad en las operaciones						s					s	s	s	s								s	s			
Mejora de la relación con el cliente										s											s					s
Mejora identificación de Riesgos		s		s	s	s						s	s				s		s				s	s		
Mejora de proceso de resolución de problemas				s				s		s		s	s	s				s						s		
Incremento de la calidad					s	s			s	s		s	s								s	s	s	s	s	
Reducción de conflictos y tensiones de poder				s	s	s	s					s	s	s	s			s								s
Mejora del proceso de decisión				s	s	s			s		s	s	s	s	s	s							s			
Incremento del volumen de negocio y de capacidad competitiva						s				s																
Estandarización																						s		s		

consolidadas. Dentro de la organización apenas existe personal que conozca en profundidad metodologías (por ejemplo, existe en esas fechas un único Jefe de Proyectos que cuente con conocimientos de Prince2® o apenas una decena que conocen de manera superficial la representada por PMBOK®). Dada esta situación, se resuelve como aproximación más eficiente a una metodología de proyectos la adaptación de una que, ya probada en la práctica por una empresa colaboradora, pueda ser instruida y adaptada fácilmente.

Se opta, por lo expuesto, por una implantación rápida, orientada a fundamentalmente a ordenar y estructurar el trabajo dentro de la organización y orientarlo a facilitar ese desarrollo futuro. La necesidad de una adopción rápida y fácil viene también aconsejada por el elevado número de proyectos que requieren ser gestionados de forma inmediata.

De este modo, la experiencia de aprendizaje y adopción de la metodología se desarrolla como un proyecto en sí mismo. Se define, como hemos indicado, un alcance muy limitado evitando revisar aspectos de la metodología de proyectos que ya estaban medianamente definidos por la práctica del responsable anterior de gestión de proyectos (en algunos casos de manera satisfactoria). Tan solo se redefine la metodología que afecta a la fase de diseño funcional, que incorporará nuevos estándares y entregables. El impacto de la nueva metodología es especialmente importante en las fases iniciales y finales del proyecto, carentes de supervisión real con la anterior metodología. Se presentan las fases de desarrollo cubiertas por cada metodología con el valor “s” con el fin de facilitar la comparación de ambas y la cobertura adicional de la nueva metodología (Tabla 4):

Fases de desarrollo de Proyecto	Cubierto por la nueva metodología	Gestionada por proyectos anteriormente
Propuesta	s	
Planificación	s	
Análisis de requerimientos	s	
Diseño funcional	s	s
Diseño Técnico		s
Desarrollo		s
Pruebas		s
Arranque	s	
Pos arranque	s	

Tabla 4. Cobertura nueva metodología frente a la anterior.

Para esta proyecto se elige una firma colaboradora cuya experiencia de trabajo ha sido exitosa y eficiente, de la que se comprueba un grado de madurez organizacional adecuado y con notables dotes de comunicación y orientación al cliente. La firma, con más de 20 años de vida y experiencia en tecnología, desarrolla diferentes líneas de negocio en sus sedes de Alemania, Brasil, España, Francia, la India, Reino Unido y Suiza. Con más de 1.100 empleados, presenta un grado de madurez organizacional adecuado (variando de CMMI 3 a CMMI5, en función de la sucursal). Su metodología se inspira básicamente en PMBOK® ,

aunque en las fases de desarrollo incorpora elementos de otras metodologías más habituales en ingeniería del software.

La firma está estratégicamente orientada a relaciones a largo plazo con sus clientes, por lo que percibe el proyecto como una colaboración beneficiosa para ambas partes y encuentra una sinergia especial en compartir elementos de la metodología.

Más allá de los objetivos organizacionales expuestos anteriormente se fijan objetivos concretos a los que debe dar respuesta la nueva metodología:

- Creación de estándares formales de metodología de trabajo de gestión de proyectos. Unificación del sistema de trabajo de los departamentos especializados.
- Desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento, relacionado con los proyectos desarrollados.
- Mejora de la calidad de los desarrollos relacionados con software y procesos.

Dentro de la metodología adoptada se refuerzan determinados aspectos relacionados con la mejora de:

- Definición de alcance.
- Estimación de coste/esfuerzo del proyecto.
- Seguimiento y gestión del proyecto.
- Comunicación con el usuario-departamento cliente.
- Control de colaboradores externos.

La metodología apoya a la OP en su relación con los usuarios y con el departamento de IT. Enfocada a dar servicio a departamentos cliente, las funciones de la OP comienzan con la definición más básica de requerimientos, habitualmente defectuosos por la competencia técnica de los departamentos cliente, y generalmente no bien interrelacionados con desarrollos conexos o carentes de visión global. Así asume las funciones de mejora de las peticiones del usuario que analiza funcionalmente, con el ánimo de maximizar la rentabilidad y utilidad de los desarrollos que finalmente se acometan.

Dadas estas funciones se enfatiza la parte de metodología que hace referencia a la fase inicial del ciclo de vida del proyecto, y las orientadas a pruebas e implantación definitivas, por su mayor interacción con usuario.

Los beneficios esperados de la implantación se medirán en relación a la matriz anteriormente expuesta (Tabla 3). La nueva metodología potenciará el efecto beneficioso de ciertos aspectos, sobre los que se medirá su efectividad como aportación marginal respecto a la situación actual. En la Tabla 5 se señalan (sombreados) los beneficios que se esperan sean potenciados por la implantación de la metodología :

Objetivos centrales y básicos	Función que cumple o aporta al cumplimiento del objetivo de forma directa																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Consecución de mayor cantidad de trabajo con menos recursos		S			S					S		S	S	S		S	S					S		S	S
Incremento de										S		S	S	S								S	S		

El proceso de aprendizaje de la organización descrita está en sus inicios, aunque ya existe cierta retroalimentación positiva por parte de diferentes ámbitos, incluida la alta dirección. Del mismo modo existe una percepción positiva de la metodología implantada de la que se prevé mayor desarrollo a corto plazo, también basado en la relación simbiótica iniciada con la compañía proveedora.

Referencias

[1] Kerzner, H. (2003). Strategic planning for a project office. Project Management Journal, Vol.34 (2), 13-25.

[2] Hobbs, B., Aubry, M. (2007), "A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1", Project Management Journal, Vol. 38 No.1, pp.74-86.

Correspondencia (Para más información contacte con):

Pedro Cervera Ruiz (Doctorando en Dirección de Proyectos)
Universidad de Zaragoza
Centro Politécnico Superior- Departamento de Ingeniería de Diseño y Fabricación
Edificio Torres Quevedo
María Luna 1
50018 (Zaragoza)
cerveraruiz@yahoo.com
Tlf.:976.76.80.56