

JAIME GARCÍA CASTRO

PROYECTOS BAJO ATAQUE

**En la búsqueda de la creación de valor
en la gestión de proyectos**

**Una historia en la búsqueda de la creación
de valor en los proyectos**



Jaime García Castro

Jaime García Castro es ingeniero industrial, magister en Ingeniería Industrial y especialista en derecho de los negocios. Es certificado PMP por el Project Management Institute y certificado en gestión de proyectos con cadena crítica por el ISCEA. Ha trabajado como Jefe de Planificación de la Superintendencia de Sociedades, Director de la Oficina de Proyectos y asesor y facilitador en la implementación de metodologías de gestión de proyectos en diversas organizaciones. Ha sido invitado como ponente en diferentes eventos internacionales de gerencia de proyectos y lleva más de diez años en la cátedra de la Universidad del Rosario, Universidad Tecnológica de Bolívar, Universidad Libre, Universidad de la Costa, Universidad del Atlántico, Universidad de Santander y Universidad Simón Bolívar. Miembro del Project Management Institute (2008) y de la Asociación de Egresados de los Andes (2003). Facilitador en temas de Project Management de la Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas (ACIS).

Autor del blog de gerencia:

[“http://lacartadegarcia.blogspot.com.co/”](http://lacartadegarcia.blogspot.com.co/).

Índice

Autor.....	VII
Presentación	XI
Actores principales	XIII

PARTE I. Preparando el ambiente

1. El valor y la gerencia de proyectos.....	3
2. Extrayendo el valor de donde sea posible.....	13
3. Lo que todo gerente de proyectos debe saber antes de iniciar su trabajo	27
4. Trabajando en proyectos prioritarios	33
5. ¿Tenemos un buen contrato?.....	39

PARTE II. Construyendo el plan

6. Conoce a tus clientes como a ti mismo	47
7. Entrevista con el cliente.....	53
8. La utopía del alcance	59
9. Desglose y acertará.....	67
10. Arriesga, luego existe	77

PARTE III. Desarrolle un proyecto a prueba de balas

11. ¿Proyectos, personas o ambientes disfuncionales?.....	89
12. Los indicadores que apoyan la gestión de proyectos.....	107
13. ¿Tiene su proyecto bajo control?	117

Presentación

Cuando empecé a escribir sobre gerencia de proyectos, lo hice con una pregunta en la mente: ¿por qué fracasan los proyectos? ¿Por qué si ya existen herramientas probadas y equipos entrenados, las cifras históricas de percepción de fracaso de los proyectos se mantienen? No importa si lee el *Chaos Report* o *The Pulse Of The Profession*, el 33% de los proyectos se consideran en riesgo de fracasar. Esa cifra se ha mantenido estable en cualquier estudio al respecto de los últimos diez años. Sin embargo, día a día surgen nuevas formas de trabajar los proyectos y hay más posibilidades de tener información para gestionar nuestra incertidumbre.

Adicionalmente, al momento de usar herramientas disponibles de gerencia, sigo encontrando divergencias en cómo se usan y analizan. Al mismo tiempo hay fallas en las mismas y en los procesos de gerencia de proyectos con las que aparentemente convivimos de forma tranquila en una aparente tregua. “Es mejor tener eso que nada”, suele ser la respuesta más común que he escuchado cuando se trata de trabajar con métodos de gerencia que suelen ser aplicados de manera ambigua o muchas veces como siguiendo un manual de instrucciones para armar una mesa.

Decidí ir por partes y entender primero qué hace que los proyectos fracasen. He comprobado que muchos de los estudios al respecto describían problemas similares. Encontré elementos en común y sin embargo, no lograba explicar porque sucedían. Un patrón de conducta encontrado se refería a que muchos problemas de los proyectos se pudieron identificar en la planeación. Y quizás se hicieron, pero aun así se ignoraron. ¿Por qué?

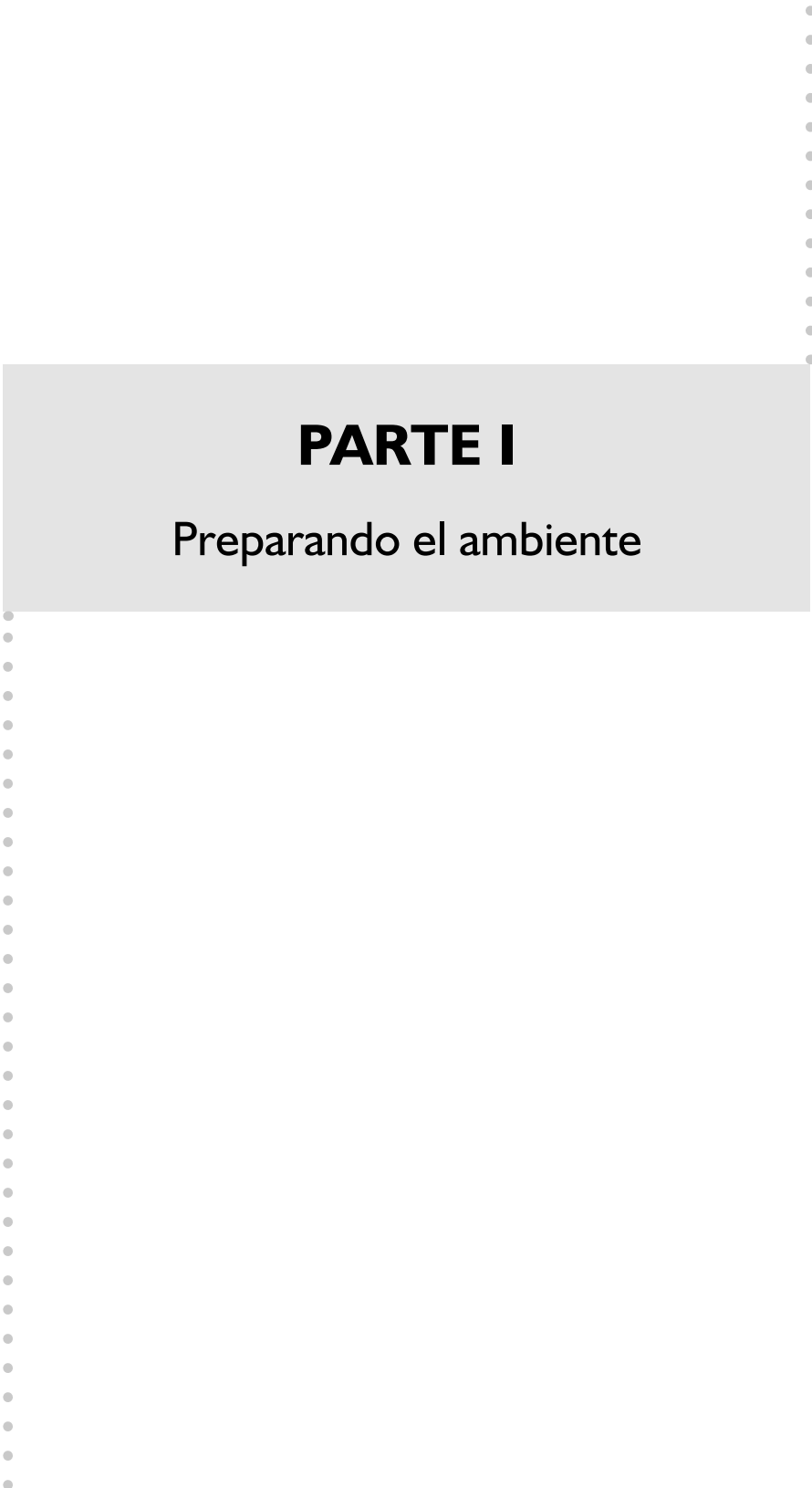
Si bien las soluciones existen, estas no son aprovechadas de manera eficiente porque los equipos entienden la gestión de proyectos como un mayor trabajo innecesario que no trae beneficios al proyecto o a su resultado. Esto los lleva a abandonar la gestión, dejando las soluciones a su intuición. Por ello, el reto consiste en llevar las prácticas a un nivel en que tanto usuarios como equipos identifiquen y trabajen sobre el valor de la gerencia de proyectos.

La historia de CPM es la historia de cualquier empresa que desarrolle proyectos y enfrenta las dudas de cualquier equipo de trabajo que tiene que lidiar con fenómenos de la gerencia de proyectos. He escrito estas considera-

ciones tratando de guardar algún orden particular acorde con lo que se viviría en un proyecto real. A veces no es posible, pero hacemos el mejor esfuerzo para ser coherentes con nuestra historia.

Actores principales

- **Juan (J)**, de 45 años, lleva más de diez años en CPM y menos de un año como Director de la PMO (Oficina de Proyectos), al igual que el resto del equipo. Dada su credibilidad dentro de la organización debida a su paso en diferentes áreas, le fue encomendada la misión de liderarla. Su último cargo fue director del área de Ingeniería.
- **Ana (A)**, de 42 años, es la más antigua del equipo en CPM y es reconocida por su conocimiento en los procesos comerciales de la compañía. Antes de trabajar en la PMO estaba en los procesos de investigación y desarrollo de productos.
- **Miguel (M)**, de 39, ha trabajado en diferentes proyectos desde su rol como líder técnico debido a sus conocimientos en los procesos y productos. A veces reservado, sus comentarios son muy apreciados por los equipos en los que trabaja.
- **Alberto (Al)**. Viene de las áreas administrativas y ahora está aprendiendo a trabajar en el entorno de Proyectos. Cumple su segundo año en CPM. Tiene 27 años y trabajó en las áreas de HSEQ y Calidad en otras empresas, antes de entrar a CPM.
- **Javier (Ja)** es uno de los gerentes comerciales con más éxito de CPM. Es voluntarioso pero siempre termina comprometiendo al equipo de operaciones. Es considerado un gerente “revelación” por sus buenos resultados en los siete años que lleva en la compañía.
- **David (D)** es el usuario de Producción elegido para trabajar con Miguel. Es un curtido líder de su área y suele estar presente en casi todos los proyectos.
- **Luis (L)**, de 25 años, es un nuevo talento de CPM. Trabaja en Marketing y fue seleccionado para trabajar por primera vez en un proyecto multidisciplinario.
- **Marta (Ma)** es una ingeniera recién egresada de la universidad. Lleva tres meses en CPM en el área de Calidad. Es una gran estudiosa de su área.
- **Federico (F)**. Es el hijo de Ana y tiene 17 años. Sus inclinaciones artísticas destacan por encima de otras preferencias.



PARTE I

Preparando el ambiente

El valor y la gerencia de proyectos

CPM es una de las empresas más destacadas del país en el ramo de la ingeniería. Se dedica tanto a la prestación de servicios de mantenimiento y montaje de infraestructura, como a la construcción de equipos y dispositivos relacionados con el suministro de energía. Tiene clientes en todo el mundo y hace unos pocos meses decidió crear una Oficina de Proyectos (PMO) que depende de la vicepresidencia de operaciones.

Sus cuatro integrantes se reúnen mensualmente para revisar el portafolio de proyectos, en el que evalúan sus logros y obstáculos. Sus miembros están repartidos tanto en proyectos internos como externos en todas las áreas de la organización, a veces como líderes de proyectos gerentes, a veces como asesores.

Miguel, Ana y Alberto son los miembros del equipo, y Juan el director de la PMO, quien dirige la reunión. A Juan se le nota un poco preocupado, tras revisar todos los avances de los proyectos que están en progreso. Finalizados los saludos formales, Juan decide comenzar la sesión:

J: *Cuando CPM decidió crear la PMO, lo hizo porque teníamos muchos problemas de calidad, sobrecostos, retrasos y además clientes insatisfechos. Nos seleccionaron por nuestra experiencia en la compañía y en proyectos. Estuve analizando los informes de avance.*

Ana, la líder de proyectos más experimentada, lo interrumpe.

A: *Juan, estamos repitiendo los errores del pasado. Lo único diferente que hemos hecho es centralizar los errores y ahora la organización tiene un área a la que culpar, pero no estamos haciendo algo sustancialmente diferente.*

J: *Así parece, Ana. Es obvio que nosotros no podemos repetir los errores del pasado y como miembros de la PMO tenemos un deber de combatir sistemáticamente los errores que hemos cometido en los proyectos. Todos aquí sabemos que ni los reprocesos ni los retrasos son los problemas reales. Os propongo que*

en lugar de revisar hoy cómo va cada proyecto, que es lo que siempre hacemos, pensemos en lo común que tenemos en el portafolio. Quiero que nos concentremos en crear un proceso que podamos asegurar y así poder tener resultados a controlar. Me gustaría que recapituláramos lo que nos ha sucedido con los proyectos que están en marcha, especialmente repasemos los obstáculos y situaciones que no nos han dejado obtener los resultados esperados. ¿Cuáles creéis que han sido los principales problemas con los que hemos lidiado?

Ana comienza con su listado.

A: *Mis problemas con mis proyectos los veo en los Requerimientos: no son claros, sin prioridad o los clientes no se ponen. A veces son contradictorios, ambiguos o imprecisos. El alcance termina siendo una colcha de retazos, lleno de trabajo adicional.*

Miguel, el líder técnico, reconocido por su alto conocimiento de la operación, también plantea los suyos.

M: *Por mi parte, veo problemas con los Recursos: cuando no hacen falta, entonces estoy luchando por conseguirlos. Y cuando lo logro, cambian de trabajo o de posición.*

Alberto, quien no tiene tanta experiencia en proyectos, aporta sus propios problemas.

Al: *Mi lucha es con los Cronogramas: me pasa de todo, son demasiado apretados, poco realistas o a veces demasiado optimistas.*

Juan va escribiendo en el tablero lo que cada uno ha dicho y plantea lo que ha podido ver.

J: *Añadido a lo anterior, veo que evitamos trabajar con riesgos. O no los identificamos o no los gestionamos. Sin embargo, cuando pregunto a los equipos, ellos creen que la planificación se hace basada en datos insuficientes, o faltan elementos para la ejecución y que las estimaciones terminan siendo pobres. ¿Qué opináis? ¿Qué veis en toda la situación? ¿Creéis que esto cubre los posibles problemas de los proyectos?*

A: *Sí, creo que esto cubre la mayoría de los problemas de los actuales proyectos, ¡incluso podría asegurar que de todos los proyectos del mundo! Solo le agrega-*

ría la indebida influencia de algunos interesados y clientes. Pero no creo que sean las causas aún, indica Ana.

M: *Veo que estos temas tienen en común que no son causas externas o de fuerza mayor y que incluso pudieron ser tratados en la planeación y ser resueltos, —plantea.*

— *¡De acuerdo!* La exclamación es unánime.

Miguel continúa.

M: *Si nos damos cuenta, estos problemas tienen solución. Existen métodos, técnicas y procesos. Todos los conocemos. Pero aún nos pasan estas situaciones. ¿Por qué?*

Alberto interviene.

Al: *Una cosa es que tengamos las herramientas y otra es que todos las sepamos aprovechar, o que las utilicemos de la misma manera en proyectos diferentes y que obtengamos los resultados requeridos. Miremos la lista bien. Os propongo que redefinamos los problemas. Ana, ¿cómo puedes ver tu problema?*

Ana responde.

A: *Por ejemplo, en el problema de los Requerimientos, creo que los métodos de recolección de requisitos dependen del analista de turno y de la visión del cliente. La trazabilidad suele ser baja y, claro está, cada tipo de proyecto seguro que va a requerir métodos diferentes. No es lo mismo un proyecto de mejora de un proceso existente que un proyecto de creación de algo que no existe. Miguel, tu turno.*

M: *En cuanto a los recursos, no es que la empresa no tenga la gente. Lo que yo veo es que los recursos para hacer los proyectos son pocos y son casi siempre los mismos. Todos los proyectos disputamos a la misma gente y me pregunto: ¿será que no hay más personas en la organización capaces de aportar? Por ejemplo, el día que se vaya Gabriela de Producción, la organización va a sufrir. No hay proyecto que no se haga sin ella. Termina sucediendo que el éxito del proyecto radica en las capacidades individuales y no las colectivas. Hay dependencia de las individualidades, cuando se debería estar pensando en el equipo. Y tú Alberto, ¿cómo ves tu problema?*

Al: *Bueno, parece que nuestros cronogramas terminan siendo irrealistas porque realmente nunca tenemos un método de verdad para hacerlos. Trabajamos*

con un plazo y acomodamos los tiempos a un plazo que nos dan los comerciales o el cliente interno. Y bueno, he notado que la estimación es muy liviana. Cada quien lo hace a su manera o dependemos de la habilidad del líder del proyecto para preguntar con objetividad. Juan, tu turno.

- J:** *Bien. En cuanto a los riesgos, lo que domina es un pensamiento muy optimista de lo que va a suceder. Se planifica como si todo saliera bien. Es un tema mental que no sé explicar, pero hacemos el proceso de gestión de riesgos por hacerlo, por cumplir. Pero no le estamos dando rigurosidad. Y en cuanto a la planificación deficiente, creo que es fruto de todo lo que dijeron ya que sin alcance, recursos y tiempos, la planificación resulta de baja calidad y por ende la ejecución.*

Ana decide aportar.

- A:** *Realmente, la ejecución termina reflejando la pobreza de la planificación. La realidad supera al plan. Pero claro, nadie juzga el plan. ¡La gente usualmente juzga la ejecución! Pero la Guerra de Los Proyectos se gana en la Batalla de la Planificación.*

Juan quiere sintetizar todo lo que ha dicho su equipo.

- J:** *Así es Ana. Por ejemplo, sabemos que tenemos que estimar, pero al momento de regresar cada uno con las estimaciones, nos damos cuenta de que cada uno tiene una lógica diferente para estimar y hay que resolver esas diferencias. A pesar de que había conciencia en el resultado final, los caminos que tomábamos eran diferentes y el producto es divergente. Creo que estamos dejando de lado el hecho de que muchas veces discutimos sobre cómo hacer el producto y los pedidos, pero pocas veces nos ponemos de acuerdo en cómo administrar el proyecto. Nos concentramos en las metas a corto plazo, la tarea o la semana pero olvidamos el problema que nos supuso, cómo resolverlo y cómo darle a la organización la solución que está esperando. Entonces, diariamente nos pasa que los problemas se nos adelantan. Nunca los vemos venir. Y no estoy hablando de grandes problemas o riesgos globales sino de errores cotidianos que no nos dejan crecer. En conclusión, nos está faltando estrategia¹ para la dirección de los proyectos, puntualiza Juan.*

- A:** *Subvaloramos la administración y damos por descontado que sabemos cómo hacerlo. Nos concentramos tanto en el producto, que nos faltan acuerdos en*

1. La estrategia puede referirse al plan de dirección del proyecto definido por el PMI.

lo fundamental: la gerencia del proyecto o lo que denominas “la estrategia”, —concluye.

Miguel tiene su propia versión de los hechos.

- M:** *Pero si nos falta estrategia es porque no sabemos hacia donde orientarla. Lo que hemos visto es que nos lanzamos sin preparación alguna, como si una fuerza sobrenatural nos poseyera y nos obligara a decir que sí a todo, sin pensar, y firmar sin leer. Terminamos dando fechas casi al azar que nunca cumplimos con un proyecto en marcha y con recursos comprometidos.*

Ana aún continúa con inquietudes.

- A:** *Tengo más ejemplos “sobrenaturales”, colegas. Por ejemplo, estamos en reuniones y tomamos decisiones que sabemos que están mal, pero nadie se atreve a decirlo. Es como tomar una mala decisión una y otra vez, pero creyendo que esta vez va a salir bien. Es como cuando una y otra vez nos piden fechas de finalización pero no tenemos claro muchos elementos. Les puedo contar que tengo varias situaciones así en las que, es un deja vu de comportamientos, pero al final seguimos igual. Creo que, en algún momento, debemos tener otra reunión para tocar estos temas y entender por qué sucede.*

Miguel le apoya.

- M:** *Creo saber a qué te refieres. Damos los pasos necesarios, los documentos, seguimos el proceso. Yo mismo siento a veces que no sé qué hago con toda la información. Es como si estuviéramos en un piloto automático y no sé cómo apagarlo. Siento que nuestro cerebro nos engaña una y otra vez, creyendo que tomo la decisión correcta, pero al final nos lleva al mismo lugar. Eso lo podemos ver cuando estamos intentando entregar un producto, y cuando finalmente lo hacemos, nos damos cuenta de que entregamos lo que nos pedían pero no solucionamos el problema. Nos enamoramos tanto de la solución que olvidamos el problema que dio origen a todo.*

Juan quiere empezar a concluir.

- J:** *Parece que nos olvidamos de que los proyectos se conciben para entregar un beneficio al negocio que va más allá de cumplir con el cronograma. Por tanto nuestra estrategia debe apuntar a asegurar esos beneficios, por encima de otras variables.*

Ana plantea un asunto.

- A:** *Esto me hace recordar mis clases de marketing, cuando hablábamos del producto. Se insiste en que el producto o servicio no importan tanto como el valor que percibe el cliente. Esta discusión se me parece un poco a esto: los pedidos del proyecto no importan tanto como los beneficios que van a extraer los usuarios. El valor es un concepto que resume los beneficios que cada usuario le encuentra. Creo que es posible que nuestros proyectos entreguen productos con una propuesta de valor baja y por eso no satisfacemos las expectativas. Cuando estaba en Marketing, el vicepresidente constantemente nos hablaba de eso.*

Miguel amplía.

- M:** *Pero bueno, ahora que lo mencionas, en la planta desde hace unos años usamos la gerencia de valor, pero con otro nombre, lo llamamos Lean Manufacturing, y se enfoca en reducir actividades innecesarias y también en reducir el desperdicio. Se orienta hacia la depuración de procesos para hacerlos más livianos mientras que el producto obtiene una mejor calidad, debido a estas mejoras.*

Alberto también plantea un punto de vista.

- Al:** *En finanzas usamos el concepto EVA o valor económico agregado, para medir si la rentabilidad de la operación está por encima de las expectativas de los accionistas.*

Juan responde.

- J:** *¿Creéis que podemos tener un enfoque de la gestión de proyectos que posea los tres elementos: una alta percepción de beneficios al tiempo que reducimos procesos innecesarios y cumplimos expectativas de los accionistas?*
— *Definitivamente,* —exclaman todos.

Ana interviene.

- A:** *Sí, gerencia del valor. Creo que ese concepto es interesante para aplicarlo a nuestros proyectos. Por un lado, optimizamos procesos eliminando aquellos pasos o artefactos que no generen valor. Y por otro, apuntamos a que nuestros*

proyectos aseguren y tengan en mente la consecución del valor y el beneficio para los clientes.

Juan continúa para inquietar más aún al equipo.

- J:** *La gerencia de proyectos existe hace cuarenta años como disciplina, tenemos muchos modelos para hacer todos los pasos. ¿Por qué aún existen proyectos que fracasan? ¿Por qué a pesar de tener gerentes de proyectos formados y certificados, tenemos procesos y herramientas probadas, y aunque nuestro nivel de madurez organizacional sea alto, también tenemos proyectos que fracasan? Quizás hay algo que estamos pasando por alto. Quizás la definición misma de lo que es éxito y fracaso se está quedando corta, frente a nuestra actual dinámica empresarial.*

El grupo mira a Juan, en espera de sus siguientes palabras. Siempre han confiado en él y saben que ya debe tener una ruta en su mente.

- J:** *Os propongo lo siguiente, revisemos cada paso que demos, buscando cómo nos estamos alejando o acercando a la entrega del valor. ¿Qué estamos haciendo de más? ¿Qué están valorando nuestros clientes y qué no? Hagamos preguntas y tratemos de no hacer las cosas de modo automático. En cuanto a esos elementos “sobrenaturales” que no nos dejan tranquilos, vamos a anotarlos, estudiarlos e intentemos resolverlos con algo de creatividad y reflexión.*

Ana propone.

- A:** *Tanto Alberto como yo tenemos proyectos que van a comenzar. Creo que podemos tomarlos y proponer cosas diferentes, luego podemos reunirnos ocasionalmente para contarnos los avances.*

Alberto asiente.

- Al:** *Así es. Creo que podemos empezar a hacernos preguntas en cada paso y proponer mejoras. ¿Alguna guía?*

Juan entonces da las instrucciones finales.

- J:** *Miguel, considero que puedes hacer equipo con Alberto, aprovechando tu experiencia. ¿Mi recomendación? Vamos a tener que dudar de lo que creemos saber*

y hacer un reinicio de lo que sabemos. Cuestionémonos. ¿Qué es lo un cliente esperaría de nosotros? ¿Qué proceso se encarga de entregar esa “expectativa”? ¿Cómo podemos hacerla diferente? Identificar esos ítems nos va a ayudar a identificar dónde estamos reteniendo o destruyendo valor significativo.

Al: *¿Por dónde empezamos entonces?, —pregunta.*

A: *¿Qué tal si nos dedicamos a entender qué procesos, formatos o métodos nos ayudan a entregar valor que el cliente perciba y lo quitan si no lo hacemos bien?, —sugiere.*

¿PARA QUÉ LA GERENCIA DE PROYECTOS?

Todos queremos que cualquier propósito que tengamos sea exitoso. Los proyectos no son la excepción, especialmente si están en juego las necesidades de una comunidad o las expectativas de unos accionistas, en espera de unos beneficios prometidos. Para lograr los beneficios, requerimos gestionar los proyectos a través de una disciplina profesional, una especialización de destrezas que permite extraer el mejor retorno posible o valor para el negocio.

Existen diversas definiciones sobre lo que es un proyecto: esfuerzos, actividades en un marco de tiempo para el logro de un objetivo específico, un producto irrepetible... Agrego que los proyectos son esfuerzos transformadores, que solucionan un problema o alcanzan una oportunidad para una persona o comunidad, puesto que la razón de ser de cualquier proyecto, más allá de ejecutar dinero o entregar un producto, es entregar un valor, percibido por potenciales clientes o usuarios. El cambio de un software por una versión mejorada, la reestructuración de un área de trabajo, la construcción de una obra civil o el lanzamiento de un nuevo producto son ejemplos perfectos para entender por qué un proyecto es una inversión “transformadora” para alguien.

Pero, ¿somos igual de cuidadosos con los proyectos como cuando adquirimos un activo o elegimos entre diferentes alternativas en un portafolio de acciones? ¿Hacemos mantenimiento u optimizamos los métodos para ejecutar proyectos, así como hacemos con equipos e instalaciones? ¿Cómo sabemos si los procesos de dirección de proyectos funcionan? Si estas preguntas le sorprenden, me temo entonces que no está aprovechando todo el potencial que existe para la gerencia de proyectos.

Seguramente en su organización conocen y realizan prácticas de gerencia de proyectos y aun así tiene proyectos que fracasan. Puede deberse principalmente a la característica propia de los proyectos: la incertidumbre. Pero esta incertidumbre se ha acentuado cada vez más porque nuestro entorno se mueve a una velocidad mayor y por tanto, los artefactos que creamos para

manejar la complejidad de los proyectos no logran abarcar la variedad intelectual de la naturaleza humana. Veamos cómo es esto.

Muchos de los componentes creados para dirigir proyectos, así como su administración, provienen de la era industrial, en la que la simplicidad de la producción y los controles asumían que había pocos cambios a lo largo del producto y se sabía con certeza quien iba a adquirir el producto, casi siempre en un mercado local, con poca competencia.

Sin embargo, hoy tenemos clientes de diferentes culturas y territorios que demandan más innovación a un menor costo en diferentes mercados en los que compiten cadenas de suministro integradas. Finalmente, la presión de competidores, proveedores y clientes en cualquiera de los mercados, puede llegar a modificar los supuestos² que determinan el éxito de los proyectos. Ignorar esto puede ser el primer error a cometer. Eso sin contar que los clientes también pueden modificar sus intereses, teniendo en cuenta los cambios del entorno. Por tanto, si los supuestos e intereses cambian, también pueden cambiar las prioridades, los objetivos y las metas, volviéndose cada vez más difusos.

Usualmente, las metas de los proyectos están orientadas hacia la triple restricción, es decir, producto, costo y tiempo. Sin embargo, ya sabemos que estas metas pueden modificarse a lo largo del proyecto por sucesos externos al mismo. Y cuando crees que has logrado el producto soñado, encuentras que ya es obsoleto o que ya no es prioritario.

¿Cómo competir en este entorno?

Entendamos que los proyectos se conciben principalmente para solucionar un problema o aprovechar una oportunidad. La capitalización del proyecto trae beneficio o “valor” para alguien: accionistas, clientes, usuarios, equipo de trabajo, colaboradores, comunidad, etc. Por tanto, la inversión se construye alrededor de capturar el valor, el cual justifica el esfuerzo. Sin embargo, esto no se va a obtener por sí mismo. Se requiere de una estrategia que acompañe la obtención, pensando una y otra vez en los procesos adecuados para ello.

Entonces el valor puede ser diferente acorde con el tipo de usuario o interesado que lo va a recibir: dinero vía ahorros o ingresos (accionistas), menores tiempos de proceso (equipo de trabajo) y *time to market*, menores desperdicios o mejor desempeño y calidad (clientes y usuarios).

Por tanto, el éxito del proyecto reside en el valor global que genera al negocio más allá de cumplir las metas locales de tiempo, costo y alcance. Eso explica por qué existen proyectos que cumplen el presupuesto y el cronogra-

2. Los supuestos son condiciones o factores críticos (FCE) que se requieren para garantizar el éxito de los proyectos pero no hay certeza sobre su ocurrencia.

ma pero que no satisfacen a los clientes. Puesto que los clientes no están al tanto de todas las variables, es posible que ellos hayan priorizado alguna más allá del entendimiento de la gerencia del proyecto.

En ocasiones, las herramientas de gerencia de proyectos llevan al equipo a observar el cumplimiento de las metas locales, la tarea del día o de la semana, de una manera tan obsesiva que conduce a una dirección en la que “las ramas no dejan ver el bosque”, concentrándose tanto en el producto que puede olvidar los cambios en el entorno.

Adicionalmente, cada proyecto puede incorporar un valor tangible que no tiene nada que ver con cumplir con el caso de negocios o la rentabilidad esperada y muchas veces no es negociable. Por ejemplo, para algunos casos, la reputación y la posibilidad de demostrar que se puede realizar un tipo de trabajo, puede ser un valor no negociable o más importante que la utilidad en el corto plazo, por lo que se puede asumir proyectos a pérdida, pero que traerán beneficios futuros con nuevos clientes.

El profesor Kersner en sus apuntes de Project Management 2.0 plantea que la gestión de proyectos es una estrategia integrada en el negocio que captura el valor de los proyectos para asegurar el beneficio y que, por tanto, los gerentes de proyectos no solo toman decisiones relativas al proyecto sino que también están tomando decisiones de negocio. De un proyecto que cumpla depende que una compañía construya una ventaja competitiva en un mercado.

Sabemos que la forma de evaluar el éxito del proyecto puede cambiar a lo largo del mismo y lo que puede ser evaluado como un aparente sobre costo, es una inversión necesaria para entregar un mayor valor o actualizar el producto. Un retraso en un hito para lograr una funcionalidad no contemplada pero necesaria, sacrifica una meta local para lograr una meta global o de negocio que es mucho más importante.

RECUERDE: así como usted cuida sus inversiones o hace gestión de activos, la gerencia de proyectos tiene capacidad de entregar valor a la organización, asegurando que los recursos sean utilizados para lograr el objetivo esperado.