

LUIS GUILLERMO GONZÁLEZ ECHENIQUE, PMP®

DIRIGIR PROYECTOS

Un asunto de números
y de liderazgo



LUIS GUILLERMO GONZÁLEZ ECHENIQUE, PMP®

DIRIGIR PROYECTOS

**Un asunto de números
y de liderazgo**



Madrid • Buenos Aires • México • Bogotá

DESCARGO DE RESPONSABILIDAD

El contenido, los conceptos, la información, los datos, ejemplos, casos y opiniones expresadas en este libro **son de exclusiva responsabilidad del autor**, y pueden no coincidir con las de las organizaciones para las que labora, o ha laborado, en el ámbito de la gestión de proyectos, de la ingeniería, y/o en el ámbito de la docencia; por lo tanto, **no son vinculantes para las mismas**. Tampoco para las agremiaciones a las que el autor que pertenece.

Si el lector encuentra valioso el contenido, si le hace sentido y se identifica con lo que lee, podría tomarlo como información orientadora para su actuar; solo en ese caso.

Siéntase en completa libertad de usar este material con fines académicos universitarios, citando siempre a su autor. El uso y reproducción con otros fines, incluyendo el de capacitaciones corporativas, debe estar debidamente autorizado por escrito por su autor, de forma previa.

© Luis Guillermo González Echenique, 2025 (versión ebook)

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos

Internet: <http://www.editdiazdesantos.com>

E-mail: ediciones@editdiazdesantos.com

e-ISBN: 978-84-9052-541-8 (libro electrónico)

ISBN: 978-84-9052-540-1 (libro en papel)

Fotocomposición y diseño de cubiertas: P55 Servicios Culturales

ÍNDICE

Acerca del autor	XI
Prólogo	XIII
Introducción	XVII
Guía de lectura.....	XIX

PARTE 1

Fundamentos, lo básico sobre proyectos

“Si algo puede salir mal, saldrá mal” / Edward A. Murphy Jr.....	3
Aquí siempre lo hemos hecho así.....	6
Dejemos claro qué es un proyecto.....	9
Interacción Proyecto-Contrato(s)-Negocio(s).....	12
“¿Para qué?” en lugar de “¿Por qué?”	14
Toca hacer los números, el <i>Sponsor</i> siempre los pide.....	16
Un ambiente lleno de restricciones	18
Determinación = Perseverancia + Pasión	20
Mentalidad de crecimiento para los retos de los proyectos.....	21
Los invitados (e intrusos) de la fiesta: <i>Stakeholders</i>	24
El lado positivo de los conflictos	27
Empatía para lograr conexión.....	29
El Director del Proyecto.....	30
Entregue al máximo, el cronometro corre	32
El Equipo del Proyecto	34
El respeto no es suficiente	39
Cuide su gente y cada quien hará su trabajo.....	41
Vaya al campo de acción.....	44
Lo básico sobre el negocio de la organización.....	46
La empresa se organiza para el negocio y también para los proyectos.....	50
Metodologías, enfoques, marcos de trabajo, estándares.....	54
El modelo de compuertas FEL/FEED.....	56
Enfoque ágil, mentalidad ágil y marcos ágiles, no confundir	59

PARTE 2

Nivel intermedio y especializado

Alcance	65
Alcance realmente es TRABAJO	65
Haga la lista del niño Dios, los requisitos.....	66
Defina y formalice el alcance/trabajo	68
¿Cómo comerse el elefante?.....	69
El alcance evoluciona y madura	73
El alcance se determina, pero los esfuerzos, recursos, tiempos y costos se estiman	73
Costos y Presupuestos.....	75
El presupuesto es una visión, no una certeza	75
Técnicas cuantitativas de estimación de recursos, costos y tiempos	77
Pareto, el principio 80/20.....	81
Análisis de conveniencia	82
Costos financieros	84
La Estructura de Desglose de Costos – EDC/CBS.....	85
Las bases del estimado.....	87
Control de costos.....	87
Los diferentes tipos de reservas.....	88
¡Deme una cifra!.....	91
Cronogramas	93
Antes del cronograma, una estrategia.....	93
La forma correcta de elaborar un cronograma	97
A un modelo matemático complejo, una herramienta poderosa	98
Artificios peligrosos que permiten las herramientas de programación	99
El análisis de ruta crítica. Indispensable.....	100
No hay plazo que no se venza ni fecha que no se cumpla.....	103
Aceleración de proyectos y reducción de plazos.....	104
Cronogramas sin fechas (no calendarizados).....	106
Riesgos e Incertidumbre	109
En lo que sí puedo tomar decisiones y lo que intento influenciar, pero al final es incierto.....	109
El cono de la incertidumbre	110
Pero... ¿Qué es un riesgo?.....	112
Identificar riesgos, todo un arte.....	115
El registro de riesgos.....	119
Actitud, apetito y tolerancia a los riesgos.....	120
Análisis de riesgos.....	122
Modelos matemáticos con incertidumbre	125
Encienda las luces de su proyecto y ¡Actúe!.....	128
Análisis de alternativas vs escenarios.....	130
Oblíguese a identificar oportunidades.	131
¡Esto es dinámico! La línea base riesgo no existe	133
Algunos riesgos no se pueden transferir, y otros, no se deben transferir.....	134
No tropiece con la misma piedra dos veces	135

Contratos	137
Los contratos y los contratistas	137
La estrategia de contratación del proyecto	139
Contratos FIDIC, NEC, JCT y otros similares.....	141
Estime disponibilidad, recursos y contratistas	142
Negociación con contratistas y con todos	136

PARTE 3

¿Listo para el nivel PRO?

Integración multiespecializada	149
Caso de negocio	149
Predictibilidad y competitividad integrada y balanceada.....	151
Siga el dinero y entérese si su proyecto avanza	152
Flujo de caja: ejecución temprana vs ejecución tardía	153
La incertidumbre heredada en cronogramas	155
Transferencia, distribución y asignación de riesgos por contratación	156
Transferencia de riesgos con pólizas y seguros.....	158
Reducir riesgos negativos no es gratis	162
Costos y riesgos de las compras internacionales.....	163
Ejecute por favor, sin excusas	165
Gestión de crisis en proyectos.....	170
Logre que cada uno haga su parte	172
El poder de los pequeños grupos.....	174
El mono 1 antes que el mono 100	177
Impacte con sus presentaciones	178
Controles de cambio, una formalidad necesaria.....	188
Cuando crea que está listo es cuando más debe aprender	189
Hablan los <i>Sponsors</i>	191
Los extraños ya no son peligrosos, ya somos adultos.....	191
Cuide la relación con su <i>Sponsor</i>	192
Rafael Simón Del Castillo	193
Emilia Restrepo Gómez.....	198
Rodrigo Puente Escallón.....	204
Tatyana Orozco de la Cruz	208
Santiago Mejía Medina.....	211
Recomendaciones para el futuro	215
Agradecimientos	217
Bonus Tracks	219
Hábitos para crecer	219
Música para el alma	222

ACERCA DEL AUTOR



LUIS GUILLERMO GONZÁLEZ ECHENIQUE

Director de Proyectos y de Portafolios de Proyectos de Inversión, conferencista y docente de posgrados. Amplia experiencia y múltiples reconocimientos.

Ingeniero Civil, Magíster en Administración de Empresas con especialidad en Dirección de Proyectos de la Universidad de Viña del Mar (Chile), Máster en Ingeniería de la Edificación y Construcciones Industriales de la Universidad de Vigo (España) y Especialista en Gerencia de Proyectos de Construcción. Certificado como Project Management Professional - PMP®, del Project Management Institute - PMI desde el año 2011.

Desatcada trayectoria laboral en el sector construcción y también en el sector Oil&Gas. Se ha desempeñado en toda la cadena de valor de proyectos: como contratista, interventor, administrador de contratos y líder de proyectos... entre otros. Al momento de esta publicación gestiona un portafolio de proyectos de inversión como líder de Infraestructura No Industrial.

A nivel corporativo ha sido reconocido con: Premio a la Excelencia Grupo Empresarial Ecopetrol en la categoría corporativo y Premio internacional de Shared Services and Outsourcing Network (SSON) en la categoría de transformación de RR HH, por el proyecto Nuevo Normal en Ecopetrol que estuvo bajo su liderazgo durante la implementación; además fue reconocido como “Gestor de conocimiento destacado” por parte de la Universidad Ecopetrol.

Como docente recibió el reconocimiento “Docencia de Excelencia - José Alberto Alvarado Jiménez” otorgado por Consejo Superior Académico de la Universidad Piloto de Colombia, por ser el mejor profesor de la especialización en Gerencia de Proyectos durante el año 2020.

Ganador de la Beca de la Fundación Carolina-Banco Santander, para el Máster en Ingeniería de la Edificación y Construcciones Industriales de la Universidad de Vigo (España) en 2010; y también 3er puesto a nivel nacional entre egresados de ingeniería civil que presentaron el Examen de Calidad de la Educación Superior –ECAES– del año 2005.

Miembro N° 59505 de Mensa International.

Perfil en LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/lggepmp/>

PRÓLOGO

“El destino de cualquier cosa está escrito en su origen.”

Proverbio turco

Existen ejemplos fascinantes de cómo los prólogos pueden influir en la percepción de una obra. Uno de los casos más curiosos es el de Stephen Covey, autor de *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Covey solicitó a su mentor y amigo A. Roger Merrill que escribiera el prólogo de su libro. Lo que hizo que este prólogo fuera tan especial es que Merrill, en lugar de simplemente alabar el contenido del libro, ofreció una perspectiva crítica y desafiante sobre los hábitos y la gestión del tiempo, lo que enriqueció enormemente la recepción del libro y contribuyó a su éxito.

Este prólogo no es una mera introducción; es una guía para que el lector entienda la magnitud del trabajo que tiene entre manos, generando la misma ansiedad vívida de un niño cuando tiene a su alcance su chocolate favorito y no puede esperar más a saborearlo.

Al adentrarse en estas páginas, encontrarás no solo una guía maravillosa y complementaria, sino también una herramienta indispensable para quien esté involucrado en la gestión de proyectos: desde estudiantes hasta experimentados directores de proyectos, incluyendo a miembros de Oficinas de Gestión de Proyectos, patrocinadores y demás personas que, de una u otra forma, estén en los círculos de influencia de cualquier proyecto. *DIRIGIR PROYECTOS. Un asunto de números y de liderazgo*, está diseñado para ser una referencia continua, un recurso al que acudir una y otra vez. Esta es la principal razón por la cual tardé más de lo estimado en iniciar la escritura de este prólogo: quedé atrapado de manera iterativa entre varias partes de esta fabulosa obra.

La dirección de proyectos se ha convertido en la columna vertebral de cualquier organización que aspire al éxito. Resulta esencial contar con artefactos, guías, marcos de trabajo y estándares que no solo muestren modelos y métodos, sino que también inspiren y desafíen a los practicantes, así como a los experimentados en este menester, a pensar fuera de la caja. Precisamente, este libro no es solo otro texto sobre dirección de proyectos; es una llamada a la acción, una invitación a explorar, cuestionar y, sobre todo, a liderar con impacto. Luis Guillermo, con su vasta experiencia y aguda visión crítica, ha creado una obra que va más allá de la teoría convencional. Se trata de un compendio único que combina lo mejor de las diversas escuelas de pensamiento en la dirección de proyectos,

adaptado a la realidad global, al entorno local y regional, e incorporando rasgos distintivos de los directores de proyectos más humanos.

He tenido la oportunidad de leer y estudiar un sinnúmero de textos sobre dirección de proyectos, y debo confesar que en muchos de ellos ha sido un verdadero desafío capturar el espíritu de esta disciplina. Esto se debe, en gran parte, a que muchos de esos libros han sido desarrollados en contextos de otras culturas, lo que dificulta su aplicación práctica en nuestro entorno. Aquí es donde radica uno de los factores diferenciadores de esta obra. Luis Guillermo ha logrado algo excepcional: un libro que no solo es accesible y comprensible, sino que está profundamente alineado con nuestra cultura. Este enfoque local no solo facilita la comprensión de los conceptos clave, sino que también hace que el contenido sea inmediatamente aplicable a la realidad de nuestros proyectos.

El lector encontrará en estas páginas un viaje a través del conocimiento profundo y práctico de la dirección de proyectos, pero con un enfoque inusualmente crítico y desafiante. El autor no teme romper paradigmas establecidos, y es precisamente esta valentía la que dota a su obra de un carácter innovador. Su enfoque crítico no solo cuestiona los patrones tradicionales, sino que también ofrece soluciones creativas y prácticas, perfectamente alineadas con las necesidades actuales del mercado. No se limita a una sola escuela de pensamiento o a los estándares tradicionales que muchos consideran intocables. En lugar de ello, se ha integrado lo mejor de cada enfoque, complementándolo con la experiencia de Luis Guillermo y las lecciones aprendidas de otros directores de proyectos experimentados.

Un ejemplo destacado es la manera en que este libro aborda el concepto de “La ventana de la perdición” en proyectos, tal como se describe en *How Big Things Get Done*, de Bent Flyvbjerg. Luis Guillermo toma esta idea y la adapta para ofrecer una guía sobre cómo evitar que los proyectos se prolonguen más de lo necesario, lo que aumenta exponencialmente el riesgo de fracaso debido a cambios imprevistos y complejidades emergentes. Este enfoque, basado en la realidad de los proyectos en Colombia y adaptado a nuestras necesidades, resulta vital para cualquier director de proyectos que busque minimizar riesgos y asegurar el éxito de sus iniciativas.

En el contexto actual, donde la inteligencia artificial (IA) se ha convertido en una herramienta poderosa y omnipresente en la gestión de proyectos, este libro también aborda la importancia de mantener un equilibrio entre la tecnología y lo humano. La IA puede ofrecer un apoyo invaluable, optimizando procesos y proporcionando análisis avanzados, pero es fundamental recordar que las *power skills*—habilidades humanas como el liderazgo, la comunicación y la empatía—son más cruciales que nunca. Luis Guillermo enfatiza que, si bien la tecnología y la IA son aliados esenciales, no debemos abandonar las ciencias exactas y las prácticas de alta ingeniería que fundamentan la dirección de proyectos. Este

equilibrio entre lo técnico y lo humano es lo que permitirá a los profesionales no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno cada vez más automatizado.

Además, la obra no solo se centra en la teoría, sino que está impregnada de un profundo conocimiento práctico. Cada capítulo está diseñado para ser una herramienta útil y accesible, independientemente del nivel de experiencia del lector. Desde ejemplos aplicables hasta reflexiones críticas sobre los estándares internacionales, el contenido de este libro es tan diverso como completo, proporcionando a los lectores las habilidades necesarias para adaptarse a los cambios y desafíos del entorno actual.

Finalmente, este prólogo no estaría completo sin mi más genuina invitación. No se trata solo de leer el libro y asimilar su contenido. Se trata de tomar acción, de aplicar los conocimientos adquiridos en cada proyecto que emprendas. En un mundo donde los proyectos para mitigar el cambio climático y hacer una gestión más sostenible son cada vez más cruciales, nuestro compromiso no puede quedarse en la teoría. Es imperativo que no dejemos valor sobre la mesa, que cada lección aprendida en *DIRIGIR PROYECTOS. Un asunto de números y de liderazgo* se traduzca en resultados tangibles que impulsen el cambio y generen un impacto positivo y duradero.

Así que te invito a embarcarte en este viaje con una mente abierta y un espíritu crítico, ya que, como lo dije anteriormente, este libro es más que una simple guía; es una herramienta poderosa diseñada para ayudarte a liderar con impacto y a dirigir proyectos que realmente hagan la diferencia en nuestro mundo.

Alfonso Enrique Núñez Nieto
PMP®, MPM, QMS, GPM-b

INTRODUCCIÓN

Detesto las introducciones largas y tediosas de los libros. Confieso que me causan ansiedad y la mayoría de las veces no las leo; por ello, esta será quizás la más breve que lea en la historia de su vida; aun así, no puedo dejar pasar la oportunidad para contarle lo que me motivó a escribir, y en especial, lo que encontrará en el resultado de ese propósito: este libro que usted tiene en sus manos.

Si está leyendo este libro es porque quiere aprender sobre proyectos y sobre dirección de proyectos. Como docente y apasionado del aprendizaje, y del crecimiento continuo, lo acompañaré en ese propósito a lo largo de todo este escrito, haciendo todo lo posible para mantenerlo entretenido, práctico y útil, pero sobre todo, haciendo énfasis en lo realmente importante.

Priorizar la información, y mostrarle lo que considero más relevante que debe conocer, es lo que me ha inspirado a escribir, porque información ya tenemos demasiada en la web y en ChatGPT. En estos tiempos, es más provechoso optimizar lo que digerimos, y aprender priorizándolo, enfocándose y haciendo que el tiempo que dedicamos a la lectura obtenga el máximo retorno posible. Soy fanático, como buen ingeniero, de la optimización, y como buen director de proyectos, de la priorización. Creo que esa combinación me ha ayudado a lograr varias de las cosas de las que me siento orgulloso en mi vida.

Este es un escrito franco, producto de muchas experiencias estudiando la temática, aplicándola, viendo qué funciona y qué no, pero en especial enseñándola, y observando los vacíos y las fortalezas de los miles de estudiantes de diferentes profesiones que he tenido en los catorce años como docente de posgrado en Dirección de Proyectos en distintos programas de varias universidades. Además, es producto también de la observación de un equipo espectacularmente poderoso y diverso de directores de proyectos, PMO, y soporte técnico, que tengo a mi cargo en la gestión de un portafolio de proyectos que lidero para la organización para la que trabajo en estos momentos.

En los últimos años ese equipo me ha enseñado mucho desde su diversidad de estilos. He aprendido que no hay una única forma de lograr el propósito en los proyectos, que son varias, que todo depende de la organización, del contexto, del momento, de las maneras, y de muchas cosas más; pero siempre hay dos cosas que prevalecen: **los números y el liderazgo.**

GUÍA DE LECTURA

Este libro no pretende ser un tratado académico y formal de Dirección de Proyectos. Es una visión de muchas que pueden existir sobre la temática.

El libro está dividido en tres partes:

1. **Fundamentos, lo básico sobre proyectos:** lo que considero que todos deberíamos aprender sobre los proyectos, y su adecuada gestión, en cualquier carrera, de cualquier universidad, guiado por buenos docentes.
2. **Nivel intermedio y especializado:** lo que considero que deberíamos tener muy claro (como mínimo), después de haber cursado un posgrado específico en dirección de proyectos, guiado por buenos docentes que tengan experiencia ejecutando proyectos en el mundo real.
3. **Nivel PRO:** lo que considero que solo se aprende y se llega a interiorizar y reflexionar, después de aplicar por uno mismo en el mundo real todo lo anterior. Aquí encontrará mi visión, pero también la de personas que admiro porque han conseguido resultados muy valiosos, en sus carreras y negocios, haciendo proyectos.

Las tres partes son jugosas en conocimiento, y entretenidas. Dese la oportunidad de recorrerlas y disfrutarlas, tanto como yo lo hice escribiéndolas. Hágalo en orden o en desorden, como prefiera; este libro es suyo y usted decide cómo usarlo.

A lo largo del libro encontrará unos recuadros que fueron reflexiones que publiqué en LinkedIn en su momento, y que considero que contienen cápsulas de información importante que debe conocer.

Todas las reflexiones, comentarios, felicitaciones, invitaciones, quejas y/o reclamos que surjan como resultado de la lectura de este libro, estaré encantado de leerlas en: proyectoexperticia@gmail.com

PARTE 1

Fundamentos, lo básico sobre proyectos

“Si algo puede salir mal, saldrá mal”

EDWARD A. MURPHY JR.

Esta frase acompañada de una lista e imágenes de varios proyectos famosos fallidos, es con lo que normalmente empiezo mis clases de fundamentos de administración de proyectos, pues son muchos los ejemplos de proyectos en donde las cosas han salido mal, muy mal; en especial cuando no se cumple el propósito, como definía en alguna versión ya derogada del PMBoK del PMI, el mayor impacto de la materialización de un riesgo en sus valoraciones alto y muy alto, respectivamente: “...resultado inaceptable para el patrocinador” y “... el producto del proyecto es efectivamente inservible”. Las dos peores cosas que le pueden pasar a un proyecto, salvo que ocurran pérdidas de vidas humanas o impactos ambientales irreparables.

Edward A. Murphy Jr. fue un ingeniero aeroespacial cuyo nombre se ha hecho famoso y ha sido injustamente condenado por la historia y el saber popular (no especializado) como un pesimista, a través de la conocida “Ley de Murphy”, que en su forma más básica afirma: “Si algo puede salir mal, saldrá mal”. Sin embargo, detrás de esta frase célebre, se encuentra un profesional dedicado y meticuloso, cuya carrera en la industria aeroespacial es un claro ejemplo de la importancia de la rigurosidad y la aplicación de las mejores prácticas en la gestión de proyectos. Murphy trabajó en el Proyecto MX981 en la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, que estaba enfocado en evaluar la tolerancia humana a la desaceleración repentina durante los accidentes de aviones. Durante este proyecto, Murphy realizó una serie de experimentos que eventualmente llevaron a la formulación de su famosa ley. Este principio nació de la necesidad de anticipar errores y fallos en un contexto donde los riesgos eran extremadamente altos y las consecuencias de cualquier error podían ser fatales.

La contribución de Murphy a la industria aeroespacial y su impacto en la gestión de proyectos no pueden subestimarse. Su enfoque destacaba la importancia de considerar todos los posibles errores y fallos en el diseño y ejecución de un proyecto, por improbable que parecieran. Esta mentalidad es crucial en la gestión de proyectos, donde la identificación y mitigación proactiva de riesgos es esencial. Aplicar las mejores prácticas en la gestión de proyectos implica una

planificación detallada, una ejecución cuidadosa y un monitoreo constante. Significa también estar preparado para adaptarse y responder efectivamente cuando las cosas no van según lo planeado. Casualmente eso, expresado con mucho más rigor académico como la “no utilización o mala utilización de metodologías de trabajo”, es decir, no aplicar las mejores prácticas y estándares de gestión de proyectos, fue lo que concluyó el peruano Alfonso Núñez Fernández en su investigación, mencionada en su artículo “¿Por qué fracasan los proyectos?” como causa del 31% de los casos de proyectos analizados.¹

Lo más sorprendente del dato anterior de Núñez Fernández, es que no es la razón principal de fracaso, pues en primer lugar como causa de fracaso se ubica con un 48% “problemas humanos, de conducción, comunicación y conflictos entre la gente”, razón por la que este libro se enfoca también en el importante aspecto del liderazgo. Así, tomando cartas en el asunto sobre las dos causas Pareto (Anote ese nombre porque lo veremos más adelante) aumentaremos en gran medida las posibilidades de éxito de nuestros proyectos.



¿Sabía que el arquitecto diseñador de la ópera de Sidney nunca conoció su creación?

Ojo al dato: 💡

En 1956, el gobierno de Nueva Gales del Sur lanzó un concurso internacional para diseñar un centro de artes escénicas en Sídney.

Utzon, un arquitecto danés relativamente desconocido

en ese momento, presentó un diseño audaz que consistía en grandes conchas de hormigón que se elevaban como velas sobre el puerto de Sídney. Su diseño, seleccionado de entre 233 entradas de 32 países, ganó el concurso en 1957.

Los problemas comenzaron casi desde el inicio de la construcción en 1959. El diseño innovador presentaba enormes desafíos técnicos. Las ‘conchas’, que Utzon imaginó cubiertas de azulejos blancos, resultaron extremadamente difíciles de construir.

La falta de un proceso claro para llevar a cabo su visión arquitectónica compleja y la subestimación de los costos contribuyeron a un sobrepaso significativo del presupuesto y a retrasos en la construcción. Además, Utzon se enfrentó a crecientes críticas políticas y a la falta de apoyo por parte del gobierno de Nueva Gales del Sur, que cambió después de las elecciones de 1965.

En 1966, tras un cambio de gobierno y disputas continuas sobre el financiamiento y la gestión del proyecto, Utzon renunció y dejó Australia, profundamente frustra-

1 <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fracaso-proyectos-administracion>

do y decepcionado. Nunca regresó para ver su obra completada. En su ausencia, la construcción fue finalizada por otros, y la Ópera se inauguró en 1973.

A pesar de la tumultuosa historia de su construcción, la Ópera de Sídney fue un éxito instantáneo y se convirtió en un símbolo icónico de Australia.

En años posteriores, la visión de Utzon fue parcialmente reivindicada. En 1999, la administración del edificio reconoció su genio invitándolo a contribuir a futuros cambios en el edificio. Aunque no regresó a Sídney, colaboró en renovaciones y mejoras del interior desde su estudio en Dinamarca. Su hijo, Jan Utzon, también participó en los trabajos, asegurando que las visiones de su padre se respetaran más fielmente.

En 2007, Utzon recibió el Premio Pritzker, el honor más alto en arquitectura, en reconocimiento a su contribución destacada al diseño arquitectónico. Utzon falleció en 2008, pero su legado perdura en la estructura única que diseñó para Sídney.

Me llena de orgullo saber, y repetir todo el tiempo, que Edward A. Murphy Jr., un nombre icónico en la gestión de riesgos de proyectos, era casi colombiano, pues nació y vivió sus primeros años en la zona del canal de Panamá, cuando su padre era uno de los trabajadores de la operación del canal bajo la administración estadounidense. Su origen en una región tan rica y diversa, posiblemente, influyó su perspectiva y enfoque en su trabajo, algo que considero un reflejo de la resiliente y creativa mentalidad latinoamericana.

2



Al pensar en Murphy, en los resultados de la investigación de Núñez Fernández, en los innumerables proyectos que he visto fracasar y obtener resultados deficientes, es imposible no recordar la famosa campaña de los años noventa del Banco Davivienda que decía: “su dinero puede estar en el lugar equivocado”

2 “...escena de fácil recordación para los colombianos de más de 30 años: un hombre mayor se dispone a ojear una revista para adultos en una librería. La abre y, al ver la primera imagen, dice emocionado: “mamacita”, pasa a la siguiente página y suspira: “mamita”, luego, al continuar –y seguramente ver la foto de su nieta– se lamenta: “imijita!”” tomado del artículo disponible en <https://www.revistapym.com.co/articulos/comunicacion/54016/el-lugar-equivocado-de-davivienda-evolucion-a-los-jovenes>

como alegoría a los recursos aportados por las organizaciones, y los promotores y patrocinadores, con la esperanza de volver realidad sus propósitos a través de los proyectos.

Claramente, como Edward A. Murphy Jr. nos enseñó con su enfoque riguroso y meticuloso en la industria aeroespacial, la importancia de anticipar y prepararse para los errores es crucial en la gestión de proyectos. Sin embargo, implementar estas lecciones en la práctica diaria y transformar las culturas organizacionales existentes presentan un desafío significativo, especialmente cuando se enfrenta la común resistencia al cambio. Este fenómeno es un obstáculo en muchas organizaciones que buscan adoptar y modelar nuevas prácticas en la Dirección de Proyectos.

Aquí siempre lo hemos hecho así

La implementación exitosa de metodologías y conocimientos en el ámbito de la Dirección de Proyectos representa uno de los desafíos más significativos en las organizaciones contemporáneas. Este proceso de incorporación implica la adquisición de nuevos conocimientos, y también la transformación de las prácticas y culturas organizacionales existentes, pues la resistencia al cambio es un fenómeno común en muchas organizaciones, lo que convierte la tarea de aplicar conocimientos recién adquiridos en un desafío considerable.



El primer paso para superar esta barrera es reconocer que el cambio comienza a nivel individual. Como líderes o miembros de un equipo de proyecto, la responsabilidad de adoptar y modelar nuevas prácticas recae en nosotros. Esto significa entender teóricamente los principios de la Dirección de Proyectos y también aplicarlos de manera efectiva en el contexto de nuestras tareas diarias. Al demostrar los beneficios prácticos de

estos nuevos enfoques, podemos servir como catalizadores para el cambio en toda la organización.

3 Imagen tomada de una publicación en LinkedIn del perfil de Iris Reyna (<https://www.linkedin.com/in/iris-reyna/>)

Es esencial que la Dirección de Proyectos no se vea simplemente como un conjunto de herramientas o técnicas a implementar ocasionalmente, sino como una práctica integrada y recurrente en la cultura organizacional. Esto requiere un compromiso continuo con la formación y el desarrollo profesional, así como la disposición para experimentar y adaptarse. Al hacer de la Dirección de Proyectos una parte integral de la operación diaria, las organizaciones pueden mejorar significativamente su capacidad para entregar iniciativas de forma exitosa y alcanzar sus objetivos estratégicos.

La clave para lograr esto es una combinación de liderazgo efectivo, comunicación abierta y una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y la mejora constante. Al fomentar un entorno en el que el conocimiento sobre Dirección de Proyectos se comparte y se aplica de manera consistente, las organizaciones aumentan las posibilidades de obtener buenos resultados en sus proyectos y se preparan mejor para enfrentar desafíos futuros y aprovechar nuevas oportunidades.

En el ámbito corporativo, la variedad de actitudes hacia el cambio es notable. En algunos entornos, las ideas innovadoras son bien recibidas y estimuladas, lo que fomenta un clima de colaboración y crecimiento. En contraste, en otros entornos, puede existir una rigidez significativa, con procesos y políticas que impiden la adopción de nuevas prácticas. En tales casos, la curiosidad y el cuestionamiento constructivo de las normas y procedimientos existentes pueden ser clave para impulsar mejoras significativas. El reto permanente de políticas y procedimientos obsoletos o ineficientes puede conducir a la optimización de los procesos, lo que produce la realización de proyectos de manera más eficiente, rápida y económica.

Es necesario reconocer que la resistencia al cambio en la gestión de proyectos puede estar arraigada en factores más profundos como la cultura organizacional, el desconocimiento de prácticas óptimas y la falta de visión y liderazgo. Estos desafíos son especialmente prevalentes en organizaciones con estructuras tradicionales o estáticas. Para abordar estas barreras, es importante realizar preguntas incisivas, de esas que provocan incomodidad, que desafíen las razones detrás de las prácticas actuales, promoviendo así un ambiente que favorezca la reflexión y la adaptabilidad.

La correcta introducción de prácticas innovadoras y efectivas en la Dirección de Proyectos exige una combinación de conocimientos técnicos, habilidades interpersonales, competencias y una cultura organizacional que valore la curiosidad, la apertura al cambio y la mejora continua. La capacidad de cuestionar y proponer alternativas es fundamental para superar la inercia organizacional y guiar la transformación hacia enfoques de gestión más eficientes y efectivos.

“Profe, en la empresa que trabajo nunca hacemos eso” me decía un alumno. Mi mente de inmediato se fue a 5 famosos monitos:

1. Se coloca en una jaula a cinco monos. En el centro de la jaula, hay una escalera y, encima de ella, un montón de bananas.
2. Cada vez que un mono intenta subir la escalera para tomar las bananas, los científicos arrojan agua fría sobre los otros cuatro monos que están en el suelo.
3. Después de algún tiempo, cuando un mono intenta subir la escalera, los otros cuatro lo atacan para evitar ser rociados con agua fría. Eventualmente, ningún mono se atreve a subir la escalera, a pesar de la tentación de las bananas.
4. Ahora, los científicos retiran a uno de los monos de la jaula y lo reemplazan con uno nuevo. El nuevo mono ve las bananas y decide subir la escalera. Sin embargo, los otros cuatro monos lo atacan antes de que llegue a las bananas. Eventualmente, este nuevo mono aprende que no debe intentar tomar las bananas.
5. Los científicos continúan reemplazando a los monos originales uno por uno. Cada vez que un nuevo mono es introducido, es atacado por los demás cuando intenta subir la escalera. Aunque algunos de los monos que atacan nunca han sido rociados con agua fría, continúan perpetuando la tradición.



4

Al final, todos los monos originales que fueron rociados con agua han sido reemplazados. A pesar de que ningún mono en la jaula sabe por qué no deben subir la escalera, ninguno intenta hacerlo.

Ojo al dato 💡 : muchas veces en las organizaciones las personas siguen ciertas reglas o tradiciones sin entender por qué existen o si aún son relevantes.

Antes de adentrarnos más en la dirección de proyectos es menester cuestionarnos sobre la definición misma del objeto de estudio, los proyectos, esa palabra fascinante y pegajosa que todo el mundo usa pero que casi nadie puede definir con practicidad, porque se llenan de un montón de tecnicismos y términos sofisticados que confunden más, en lugar de aclarar.

4 Imagen tomada del sitio web: <https://onedio.ru/news/zanimatelnaya-sociologiya-5-obezyan-lestnicy-i-banany-12717>