

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
UNED



Trabajo Final de Graduación para la obtención del grado de:

Maestría en Administración de Negocios con mención en
Gerencia Estratégica

Administración de Proyectos en multinacionales con operaciones de Shared Services:
Consideraciones generales para la identificación, diseño y ejecución de una
metodología base para la administración de proyectos en el marco de programas
de mejoramiento continuo en asocio con la estrategia empresarial

Diana Montero Granados

Cédula: 1-0915-0409

Julio 2007

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios por darme la oportunidad y determinación de completar esta etapa de mis estudios.

Gracias a mi familia que siempre ha estado apoyándome incondicionalmente en cualquier proyecto de mi vida.

Por último, gracias a los profesores Mario E. Rumoroso, José Walter Orozco y Kattia Chacón por su valiosa asistencia en la realización de este trabajo final de graduación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN UN CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO	3
<u>CALIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUO</u>	3
<u>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS</u>	7
EXPERIENCIA PRÁCTICA: EMPRESA ORION HEALTHCARE	12
<u>ANTECEDENTES</u>	12
<u>SITUACIÓN 2006 – ESTADO DEL ARTE</u>	13
<u>COMIENZOS DE LA OFICINA DE PROYECTOS (PMO)</u>	14
<i>Primeros pasos: Proceso de formulación de una metodología de manejo de proyectos</i>	14
<i>Segunda fase: Prueba piloto</i>	16
<i>Puesta en marcha</i>	17
<u>ESTADO ACTUAL: METODOLOGÍA EN EVOLUCIÓN Y SUJETA A LA MEJORA</u>	17
<i>Lecciones aprendidas</i>	18
CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA FORMULACIÓN DE METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	19
<u>1- INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DEL TEMA</u>	20
<u>2- NIVEL DE MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN</u>	21
<u>3- CAPTURA DE DATOS ORGANIZACIONALES</u>	22
<u>4- ALINEAR LA PMO CON LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN Y GENERAR LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA SU FUNCIONAMIENTO</u>	23
<u>5- APOYO DEL STAFF Y LAS GERENCIAS A LOS PROYECTOS</u>	26
<u>6-MANEJO DE REUNIONES EFECTIVAS</u>	27
<u>7- PRUEBA PILOTO DE LA METODOLOGÍA</u>	28
<u>8- DESPLIEGUE DE LA PMO Y LA METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS A LA COMPAÑÍA</u>	28
<u>9- CULTURA PROYECTOS: UNA LABOR CONTINUA</u>	29
ENTREVISTA INTERNACIONAL	30
BIBLIOGRAFÍA	32
TEXTOS Y ARTÍCULOS	32
RECURSOS EN LÍNEA.....	32
ANEXOS	34

**Administración de Proyectos en multinacionales con operaciones de Shared Services:
Consideraciones generales para la identificación, diseño y ejecución de una
metodología base para la administración de proyectos en el marco de programas
de mejoramiento continuo en asocio con la estrategia empresarial**

Diana Montero Granados¹

INTRODUCCIÓN

En las últimas dos décadas las empresas han asistido a numerosos y rápidos cambios que las han enfrentado a nuevas realidades: una de ellas es el crecimiento de la competencia y por otra parte, la demanda del público de un mayor compromiso de calidad por parte de los proveedores con respecto de los productos o servicios que comercializan. La respuesta de las organizaciones hacia los cambios debe hacerse con la misma rapidez con que se suscitan, de lo contrario se puede perder terreno ante la competencia. Por tanto, el entorno empresarial actual exige que las organizaciones se desenvuelvan estratégicamente, es decir, poner a la organización en posición para realizar su misión con eficiencia; para ello muchas organizaciones multinacionales han encontrado en la administración de proyectos el camino para mejorar sus procesos y alcanzar sus objetivos estratégicos.

La implantación de sistemas de gestión que posibiliten, entre otros factores de éxito, la satisfacción del cliente, la gestión por procesos, la mejora continua y la gestión del cambio han sido clave en el proceso de alineamiento de las empresas a las exigencias del mercado. Un necesario y completo diagnóstico de la organización permite detectar puntos fuertes y áreas de mejora, y avanzar en la gestión de la calidad realizando auditorías internas, que mejoren día con día mediante la aplicación de las técnicas y herramientas actuales. Todas estas mejoras detectadas son llevadas a cabo o ejecutadas a través de la gestión de

¹ Licenciada en Administración de Negocios, candidata a Maestría en Administración de Negocios con mención en Gerencia Estratégica.

proyectos. Por otro lado, de acuerdo con el Project Management Institute en su Guía del PMBOK (2004, p 5) la gestión o administración busca asegurar que los programas y proyectos estén alineados a la estrategia de la organización, lo que garantiza que el logro de los proyectos estén encaminados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la organización, mejorando los procesos y la productividad al optimizar el uso de los recursos disponibles, lo que permite a la empresa estar mejor preparada para enfrentar la competencia.

Efectivamente las tendencias globales apuntan hacia una unión de los conceptos de planificación estratégica, mejoramiento continuo y administración de proyectos como una fuerza impulsora para la consecución de la misión y visión organizacional. Sin embargo, cabe mencionar que no siempre la empresa cuenta con personal ampliamente preparado conceptual e instrumentalmente en las áreas de administración de proyectos y/o procesos de mejora continua, empero por direcciones estratégicas y corporativas se debe trabajar bajo una metodología basada en dichos conceptos. Por ende, en el desarrollo de este trabajo; con su construcción teórica y revisión bibliográfica, se pretende brindar una serie de consideraciones que permitan desarrollar una metodología base y aplicable a la administración de proyectos de mejora continua vinculados a la estrategia organizacional para colaborar con aquellos profesionales que trabajan en una multinacional con operaciones de Shared Services que deben asumir una posición bajo estos lineamientos, sin ser expertos en el área.

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN UN CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO

Para comprender el significado de los principios fundamentales de la administración de proyectos, orientada a la planificación estratégica, es necesario entender su importancia y contar en la organización con una metodología propicia para su aplicación. Por lo tanto, se expresa a continuación algunos elementos claves a considerar como: calidad, mejora continua, planificación estratégica y administración de proyectos.

Calidad y Mejoramiento Continuo

La Calidad ya no es un factor más, sino que se ha convertido en uno de los principales factores competitivos, sin el cual toda empresa estará condenada al fracaso y a su posterior desaparición. La Calidad pasó de ser tan sólo un desafío retórico, a ser un prerequisite para la competitividad. En los próximos años las empresas que logren sobrevivir serán aquellas que logren productos y servicios de calidad a precios competitivos que satisfagan –e incluso superen- las expectativas de los clientes.

Los administradores se refieren a la calidad, la excelencia, el satisfacer al consumidor, pero ¿están hablando todos de lo mismo? El concepto de calidad presenta modalidades distintas según quien lo define, es por ello que Jofré en su libro Enfoques Gerenciales Modernos (2003, p. 120) hace mención de una serie de definiciones planteadas por los autores más renombrados en el tema. Sin embargo, de todas ellas la definición más objetiva y universal de “Calidad” es la de Phill Crosby, quien menciona que la calidad se basa en cumplir con los requerimientos establecidos por la empresa. Como “requerimiento” se debe entender aquella relación biunívoca que se establece de común acuerdo entre el cliente y el

proveedor en relación con el cumplimiento de pautas o especificaciones de los bienes o servicios que serán provistos. De manera que si ambas partes coinciden en que las condiciones establecidas son posibles de cumplir, entonces se ha establecido un contrato de calidad. La calidad definida de esta manera sólo establece expectativas y cumplimientos, tanto por parte del proveedor, como del cliente. Las “expectativas o requerimientos” engloban no solo características físicas, sino que también incluyen todas las implícitas.

El cliente de hoy es un cliente evolucionado, más informado, más observador y racional en sus elecciones y por el contrario, no está dispuesto a aguantar la falta de calidad, el mal servicio, la insatisfacción y las excusas. Por ello, muchas empresas con el afán de elevar sus estándares de calidad, de agregar valor a sus productos/servicios y el de hacer las cosas de la forma más eficiente han adoptado dentro de su esquema de trabajo el mejoramiento continuo, como una manera de llegar a la calidad y crear una ventaja competitiva sostenible en la que se aprende y mejora más rápido que la competencia.

La ingeniera Pérez (2003) explica el concepto de proceso de mejoramiento continuo desde la siguiente perspectiva: *“Cada palabra en este término tiene un mensaje específico. “Proceso” implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; “Mejoramiento” significa que este conjunto de acciones incrementa los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, entre otros) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores; “Continuo” implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante”*(Pérez, 2003).Sic

En complemento a lo mencionado, Ciampa (1993) establece que el empleo de procesos de mejoramiento continuo conduce hacia el camino de “como se produce la calidad”, ya que el autor señala que en este concepto se comprende dos elementos claves del sistema de calidad:

- ⇒ Control: por medio del control se encuentran los errores cometidos durante el proceso, se evalúan y corrigen mediante inspecciones, auditorías, tests, etc.
- ⇒ Prevención: conlleva un cambio de filosofía fundamentada en detectar las oportunidades que producen los errores y tomar acciones correctivas sobre las causas detectadas. Pero para ello es imperante la participación de todos los elementos de la organización para la eliminación de errores.

De acuerdo con lo expuesto, queda en evidencia la estrecha relación existente entre los conceptos de calidad y mejora continua. La calidad determina el grupo de cualidades y características de un producto/servicio que le otorgan su capacidad para satisfacer una serie de necesidades implícitas o establecidas y los programas de mejora continua apoyan el proceso de producción o cumplimiento de la calidad. Debido a que estas “necesidades de calidad” cambian a través del tiempo, a su vez las características de los programas de mejora continua de la calidad de primera generación se han modificado y se les ha agregado nuevos conceptos y enfoques. Dicha evolución responde a aspectos primordiales del mercado, los cuales ya han sido mencionados con antelación, como: clientes cada vez más exigentes, competencia más fuerte y las experiencias acumuladas en las empresas en los sistemas de calidad. Entre los distintos enfoques, técnicas o sistemas de mejora continua

de la calidad más renombrados se pueden citar los siguientes: Reingeniería, Benckmarking, Gestión de Calidad Total, Modelo Jurán, Método Deming o Ciclo Shewchart (planear-hacer-revisar-actuar), Modelo Baldrige, Sistema ISO, Gestión de Procesos, Método Tompkins, Seis Sigma, Kaizen, Teoría de las Restricciones y Desarrollo Organizacional entre otros. No obstante, de acuerdo con el autor Mauricio León (2001) en su artículo sobre el Kaisen, señala que sin importar cuál de los modelos se seleccione, todos ellos persiguen e incluyen los siguientes puntos: satisfacción al cliente, liderazgo, información y análisis, aseguramiento de calidad, recursos humanos, planificación estrategia, efectos en el entorno y resultados.

Finalmente, Jurán (1994, citado en Jofré, 2000, p.171) estipula que aún cuando la calidad no necesariamente es el remedio para todos los problemas de una organización, sí constituye un requisito para permanecer en los negocios; ya que es el determinante individual que más impacto local y/o global, según la estructura, del desempeño de una empresa. Referente a este punto en el libro de Arturo Jofré (2000, p. 171) se hace mención aparte de un discurso dado por David Kearns, ex presidente de la Xerox, y el cual resulta muy valioso volverlo a citar en este escrito: *“Es indudable que, para participar en el mundo de hoy, la calidad es indispensable. Es el boleto de admisión. Pero así como no es posible ganar un juego de fútbol solamente con una buena defensa, tampoco en los negocios se puede ganar únicamente con calidad. La calidad es una gran ventaja. En muchos sectores industriales puede ser indispensable para sobrevivir, pero finalmente no basta para tener éxito”*. Por ello, para que una empresa hoy por hoy logre niveles exitosos de desempeño y competitividad en el mundo globalizado de los negocios, el proceso de calidad expresado generalmente a través de la aplicación de programas de mejora continua,

debe ir alineado con otros factores primordiales de la organización como lo son la planificación estratégica y la administración de procesos de mejora por medio de proyectos; sobre los cuales se hablará en detalle en el siguiente apartado.

Planificación Estratégica y Administración de Proyectos

“Estrategia” no es un concepto originario de esta época, pues el mismo ha sido tratado por distintos autores en diferentes épocas y bajo enfoques diversos; empero la aplicación práctica y efectiva del concepto estrategia dentro del marco competitivo de la organización, sí es un factor elemental e imprescindible de esta época, casi se podría decir que de supervivencia. En su libro, Dirección estratégica para organizaciones inteligentes, la Dra. Lizette Brenes (2003, p. 2) señala que el auge del tema de estrategia en los últimos años se debe principalmente al crecimiento de la competencia, de hecho la autora refuerza esta afirmación con las siguientes palabras del consultor Bruce Henderson: *“La estrategia es la hija de la competencia”*. Asimismo, la Dra. Brenes hace mención a una serie de significados sobre “estrategia”, dada por los autores más relevantes en la materia; no obstante, la autora sintetiza los enfoques y los plasma en las siguientes líneas: *“Estrategia es un sistema que incluye procesos de raciocinio, imaginario, decisión y acción, sobre aspectos internos y externos a la entidad en cuestión, cuyo producto es un medio para pasar de una situación actual determinada a una situación futura deseada.”* (2003, p. 24)

Entonces la estrategia puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos, considerando el entorno y las características situacionales de la empresa. Por ello, se puede aducir que para establecer una estrategia se debe conocer, o al menos intuir, de antemano las diferentes maneras en las que se puede enfrentar las vicisitudes tanto externas como internas y cómo enfrentarlas, por supuesto siempre bajo el contexto de las metas que se

desean alcanzar. Complementariamente, Fred R. David estipula que la estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados (2003, p 8).

De acuerdo con el señalamiento de David se puede entrever que las estrategias conllevan un enfoque global de la empresa y de plan. Empero, las estrategias como tales no son efectivas si no se diseñan a partir de información certera y se ponen en acción; es entonces que a partir de la búsqueda de formulación veraz, aplicación práctica y evaluación continua de las estrategias nace el concepto de “planificación estratégica” o “dirección estratégica” como generalmente se le conoce en el ámbito académico; el primer termino es el más utilizado en el mundo de los negocios. Efectivamente, la planificación estratégica o dirección estratégica tiene como propósito explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro. Asimismo, la Dra. Brenes en su libro relata que *“todo el proceso de decisiones coherentes e integradoras, que determinan y revelan el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades para la asignación de recursos como un medio para desarrollar la organización competitivamente y en forma sostenible con su ambiente”* (2003, p.35). Entre los elementos primordiales que comprende la planificación estratégica están: visión, misión, análisis FODA, factores claves del éxito, objetivos, identificación e implementación de factores estratégicos, estrategias, metas, indicador y tácticas.

Hasta el momento se han abordado los temas de calidad, mejora continua, estrategia y planificación estratégica, y de alguna u otra manera estos términos se entrelazan por el determinante: Competencia. Y es que, la realidad actual del mundo de los negocios se

puede traducir en una encarnizada competencia; debido a esto las organizaciones han recurrido a administrarse a través de planificación estratégica con el objetivo de poder participar en el mercado a través de estrategias competitivas. Por otro lado, la calidad expresa una diferenciación en el producto o servicio ofrecido, esto a su vez se traduce en un mayor o menor costo, el cual será pagado por el cliente ya que estos están dispuestos a pagar por aquello que perciban de calidad. Es decir, la calidad y sus programas de mejora se han convertido en estrategias base para muchas empresas.

Ahora bien, queda claro entonces que hoy las organizaciones buscan alinear sus estrategias de negocios para convertirse en entes cada vez más competitivos; por ejemplo: la mejora continua de la calidad puede representar una estrategia de negocios. No obstante, hay otro elemento dentro del proceso estratégico que en los últimos años ha ido tomando mucha importancia y es: la implementación de estrategias por medio de proyectos y su adecuada gestión.

De acuerdo a Norton y Kaplan (2001) una vez realizado el proceso de planificación estratégica; en el que se debe considerar la misión y visión así como realizar una evaluación externa e interna de la organización, se tiene un conjunto de indicadores de desempeño por objetivo estratégico con sus metas y sus iniciativas; dichas iniciativas son las que eventualmente se traducen a proyectos. Por lo tanto, todo inicia con la misión que es base para crear la visión organizacional. Para cumplir esta visión se requiere el establecimiento de objetivos, medidores y metas, los cuales se traducen en una serie de iniciativas. Todas estas iniciativas, o proyectos, son las que formaran parte del portafolio de proyectos de la empresa (Ver Anexo 01).

En la Guía del PMBOK (PMI, 2004, p. 7) se distingue a los proyectos como una manera de organizar aquellas actividades que no pueden ser manejadas dentro de la capacidad operativa normal de la organización, pero que deben ser atendidas por que responden algún aspecto estratégico como: una demanda de mercado, una necesidad de la organización, una solicitud de un cliente, un avance tecnológico y/o un requisito legal. Por lo tanto, los proyectos se utilizan a menudo como una manera de lograr el plan estratégico de la compañía, ya sea ejecutado por el departamento de proyectos de la entidad o en contratación con terceros, según lo que resulte óptimo en costos y recursos para la organización. Por supuesto que para procurar el cumplimiento efectivo de los proyectos estos deben tener una gestión adecuada en cuanto a su seguimiento y control. En relación con la dirección de proyectos Víctor Villar, en su participación en el sexto congreso Latinoamericano de PMI (2006), recalca que la gestión de proyectos ha tomado un papel preponderante como una de las tecnologías administrativas de punta que está logrando que los proyectos se hagan dentro del plazo y presupuesto establecido, optimizando los recursos utilizados y con la calidad que satisface las necesidades y expectativas del cliente.

Armando Camino (2006) señala, en su artículo para la PMI, que con la claridad con la que las empresas puedan definir sus objetivos y estrategias para suplir las necesidades del mercado, basándose en su propia cultura, la calidad exigida por el cliente en sus productos/servicios y las influencias del entorno en que se desenvuelven, les va a permitir desarrollar la competitividad necesaria para poder mantenerse y seguir creciendo. Por ello, actualmente uno de los medios más importantes que utilizan las empresas (sobre todo aquellas con presencia global como las multinacionales) para llevar a la realidad esos objetivos y estrategias es a través de la ejecución de proyectos. La implementación de estos

proyectos en la mayoría de los casos son clave para el futuro de la organización, asignando para esto una gran cantidad de recursos tanto humanos como financieros; por lo cual es vital que la organización que opte por manejar sus iniciativas estratégicas como proyectos, cuente con una metodología (propicia a la estructura y necesidades del negocio) que permita al equipo de proyecto la correcta guía, aplicación y ejecución de habilidades y herramientas con el fin de incrementar las posibilidades de éxito de los proyectos.

Sin embargo, tener una cultura de proyectos a lo largo de toda la empresa es algo que se va adquiriendo con la madurez y experiencia en la práctica de proyectos, entre estos cabe señalar los referidos por Villar (2006):

- ⇒ Administración exitosa de un proyecto: proceso definido, equipo con habilidades y conocimiento, y herramientas de software, base de datos y métricas)
- ⇒ Administración del portafolio de proyectos: selección de proyectos de acuerdo con las prioridades y plan estratégico, administración del cambio, mantenimiento y uso adecuado de los recursos de la empresa (medición del desempeño).
- ⇒ Administración del ambiente organizacional: Inclusión de las personas de la organización, reconocimiento de la buenas prácticas y directivos (sistema de recompensas acorde con esto), los Gerentes Funcionales y de Proyectos se relacionan como socios, se trabaja a partir de estimados realistas, desarrollo de necesidades y valuación de logros en vez de niveles, y mejora continua del proceso establecido. Asimismo, como entrenamiento frecuente sobre administración de proyectos a directivos, gerentes de proyectos, participantes del equipo de proyectos y empleados

de la empresa en general, por supuesto que el enfoque de reforzamiento para cada grupo dependerá de su rol dentro del proceso.

EXPERIENCIA PRÁCTICA: EMPRESA ORION HEALTHCARE²

Antecedentes

A mediados de los años noventas la empresa de productos médicos Orion Healthcare pasa el 80% de sus operaciones financieras de los Estados Unidos a la modalidad de Shared Service, esto a raíz de las ventajas que se empiezan a ver en el mercado al centralizar los procesos financieros en un solo lugar. Sin embargo, en el año 2004, siguiendo una evaluación operacional y financiera, la corporación toma la decisión de mover las operaciones de su “shared service” en Estados Unidos a San José, Costa Rica. Dicha decisión fue basada en los siguientes aspectos: bajo costo en procesamiento por transacción, mano de obra preparada y bilingüe, ventajas en infraestructura y comunicaciones, las ventaja de zona franca, experiencia positiva de más de una década con una planta instalada en Costa Rica, y por último, por el mantenimiento del control y calidad.

Durante los meses de agosto y setiembre del 2004 se realizó el proceso de contratación de la totalidad del personal del nuevo centro financiero, el cual estaba en agenda para iniciar operaciones en vivo desde enero del 2005, teniendo únicamente los meses de noviembre y diciembre para entrenamiento.

Durante todo el año 2005 todas las labores de la empresa estuvieron orientadas hacia la estabilización de las operaciones, sin embargo, para el 2006 y por ingenio de los

² El caso práctico relatado en esta sección pertenece a una experiencia real del mundo de los negocios, no obstante para mantener el acuerdo de confidencialidad de la compañía se utilizara el seudónimo Orion Healthcare

responsables de las tareas, se inicia un proceso de mejora, dando pie a una amplia generación de proyectos a lo largo de los distintos departamentos.

Cabe señalar que Orion Healthcare es una compañía que se administra bajo planificación estratégica, es importante recalcar que como resultado de este procedimiento es que se generan en una empresa las iniciativas que serán administradas como proyectos.

Situación 2006 – Estado del Arte

En el año 2006, la Gerencia General (GG) y la Gerencial de Control & Measurement (GCM), encargada de dar apoyo en las áreas de sistemas, control interno y medición de los procesos del negocio, se propusieron incluir en la estructura organizacional una función que les permitiera gestionar los proyectos en forma centralizada y estandarizada. Con el objetivo de alcanzar una mejor posición en términos de costos, eficiencia operacional y el cumplimiento de los tiempos asignados a cada iniciativa, acorde a lo establecido en el plan estratégico anual de la empresa.

Para administrar la Oficina de Proyectos o PMO –por sus siglas en ingles a *Project Management Office*– se abrió una nueva plaza, Supervisor en Proyectos & Control Interno, en la GCM y cuya escogencia se realizó por concurso interno. Como restricción académica se solicitó título en Administración de Negocios y como requisito único en el área de proyectos fue la de tener experiencia previa en proyectos dentro del entorno y lineamientos de empresas multinacionales. Posteriormente, la plaza fue ocupada con un recurso interno que cumplía a cabalidad con lo que se podía entender entre líneas, era la descripción general del puesto: un administrador con experiencia previa en proyectos, y que sin ser experto en las áreas debía administrar proyectos de mejora continua alineados a las estrategias organizacionales.

Comienzos de la Oficina de Proyectos (PMO)

Como parte de los lineamientos de la gerencia, en la planificación estratégica del año 2006, se estableció el objetivo de desarrollar nuevas capacidades de negocio a través de proyectos de mejora continua de procesos y eventualmente de tecnología; dichos proyectos serían administrados mediante la implementación de una PMO, la cual estaría a cargo de un supervisor. Por tanto, se señaló como requisito prioritario la formalización de una metodología de gestión de proyectos, tomando como base los lineamientos corporativos, los cuales están fundamentados en las bases del PMI (Ver Anexo 02), y las prácticas existentes a esa fecha; y determinar una estrategia para su difusión e implantación. La capacidad de respuesta y accionar de la nueva PMO debía ser pronta, ya que existían en cartera diez proyectos gerenciales en espera de ser ejecutados.

Primeros pasos: Proceso de formulación de una metodología de manejo de proyectos

En el último semestre del 2006, se empezó la implantación de la PMO, con fundamentos del PMBOK Guide, pero con modificaciones que se adaptaran a las necesidades de un Shared Service y el enfoque de mejora continua. Como si fuera cualquier otro proyecto, se estableció un equipo de trabajo, los plazos de entregables y costos, los resultados específicos y el plan de difusión al resto de la compañía.

Los primeros pasos en el proceso de construcción de una metodología de manejo de proyectos se detallan a continuación:

⇒ Lo primero fue definir el objetivo de la administración de proyectos, el mismo a continuación: “Determinar una metodología definida para la administración del desarrollo de proyectos, que regule la generación, factibilidad, aprobación, “priorización”, ejecución y cierre de un proyecto, así como los elementos requeridos

para el seguimiento y control. Asignación de roles para la verificación en el cumplimiento de este proceso y desarrollo de elementos que lo sustenten (procedimientos, formularios, herramientas, métricas e informes gerenciales)”. Esto último sería básicamente la función de la PMO. Al inicio del proceso se buscó consultoría con la casa matriz, quienes brindaron un entrenamiento de tres días en los fundamentos claves del PMI y los lineamientos generales de la empresa en cuanto a administración de proyectos. Nota: los lineamientos corporativos podrán variar de una compañía a otra según la naturaleza del negocio o programas de mejora continua existentes, por ellos es importante realizar una indagación profunda. En el caso de la empresa referida en esta sección dichos lineamientos se basan en los fundamentos del PMI.

- ⇒ Luego, junto con GCM se definió quiénes serían los miembros de la PMO. Ya se sabía que el nuevo supervisor, llamado de ahora en adelante Coordinador de la PMO o CPMO, sería el encargado de coordinar, medir, controlar y dar reportes gerenciales en relación con el portafolio de proyectos, incluso ejecutaría algunos de estos proyectos, pero era imposible pensar que una única persona ejecutara todos las iniciativas; por lo que se decidió contratar dos analistas de proyectos y entrenar también al equipo de Tecnologías de Información (IT), ya que por la naturaleza de funciones son los que habían estado manejando los mini-proyectos de la empresa y de igual forma lo estarían en el futuro.
- ⇒ La GCM le dio la asignación al CPMO de presentar el flujo de trabajo a utilizar desde el ingreso de solicitud de proyecto hasta la puesta en marcha. Para ello, primero se hizo

una investigación documental y literaria relacionada con la gestión de proyectos de servicios e impacto de la calidad en los procesos de mejora continua. Seguidamente, Corporativo dio otro entrenamiento de dos días, pero esta vez fue más práctico que teórico. Finalmente, se realizó una encerrona de dos días con los nuevos analistas de proyectos y los miembros de IT.

⇒ Como resultado de un proceso profundo de entrenamiento, investigación y discusión salieron los primeros formularios y flujos de trabajo base para utilizar en la empresa como en la PMO

Segunda fase: Prueba piloto

Una vez definidos los procedimientos, se eligieron 4 proyectos para su aplicación en modalidad piloto, durante un corto período, al cabo de los cuales se efectuó una evaluación y se realizaron los ajustes necesarios para iniciar la operación normal.

Durante esta fase se palpó la necesidad de contar con una metodología más robusta y clara en cuanto a la relación e intercambio que se tendría entre PMO, los Gerentes de Proyectos, y la empresa. Para ello, se clarificó el flujo de trabajo entre la empresa y la PMO, así como los roles de cada parte.

En esta etapa se detectó debilidad en la metodología para análisis de riesgos, en cuanto al impacto de la calidad de los resultados, para lo cual se diseñó una herramienta que previera y cuantificara los riesgos del proyecto. Igualmente, se instauró un instrumento de consolidación (tabla de control en una página de Excel), seguimiento y control de los proyectos, determinada por indicadores y porcentajes de avance.

Puesta en marcha

A enero del 2007 se había complementado el registro de proyectos, terminado el plan piloto y estaban listos los procedimientos. Se realizó la difusión de los diagramas de flujo de tareas, metodología, procedimiento de seguimiento y control de los proyectos a la GG y todo el “staff” gerencial de la empresa, efectuándose en febrero el primer control de avance. Asimismo, la metodología se ha extendido a cinco de los proyectos del portafolio, los otros cinco esperan en línea, pues no son prioritarios aún para la compañía. Hasta la fecha el sistema ha resultado adaptable a las necesidades de la empresa y sobretodo manejable por el personal de la PMO, quienes están iniciando en el área de gestión de proyectos.

A marzo 2007 se realizó la presentación oficial de la PMO a toda la empresa: de sus miembros (Gerentes de Proyectos y CPMO), metodología, flujo de trabajo entre ambas, tiempos de respuesta y descripción de roles y funciones de cada parte involucrada en un proyecto.

Estado actual: Metodología en evolución y sujeta a la mejora

Aunque la PMO cuenta con procedimientos y una herramienta para el control y seguimiento de los proyectos; se debe ser claro de que tiene muy poco de haberse instituido, por ello aún cuando tiene una metodología hasta la fecha efectiva todavía hay mucho camino por recorrer y muchas mejoras que hacer a su paso. Por ejemplo:

⇒ Los procedimientos actuales son manuales con base en un control semanal y con avisos personales, vía correo electrónico, a cada gerente de proyecto, para solicitar status del proyecto y horas invertidas por el equipo.

-
-
- ⇒ Los costos que se registran son sólo aquellos relacionados a las horas invertidas por el equipo, gastos de viaje, contratación de terceros y compra o alquiler de equipo.
 - ⇒ Toda la documentación se almacena en un área común de la red con el fin de mantenerla centralizada y disponible para todos; sin embargo, no hay un estándar para su archivo ni seguridad de respaldo.
 - ⇒ Medir el impacto de lo proyectos en el negocio. Como se mencionó con anterioridad los proyectos con los que arrancó la PMO están aún en proceso de ejecución, por lo cual no se ha podido medir el impacto en el negocio de los resultados del negocio.
 - ⇒ Crear una cultura organizacional que reconozca y apoye los beneficios de administrarse bajo proyectos.

Estos son solo una muestra de lo que se sabe, son desafíos que impulsan a mejorar la administración de proyectos en factores claves como: automatización del sistema de manejo del portafolio de proyectos, implementación de métricas para medir el desempeño del proyecto y el equipo, estándares e indicadores más rigurosos en cuanto al cumplimiento de la calidad, altos costos de administración y riesgos, integración de los alcances y los cronogramas, y desarrollo de la base de conocimientos.

Lecciones aprendidas

En estos ocho meses se ha aprendido que éste es principalmente un proceso de mejora y crear cultura, en el que la paciencia en el trabajo diario es fundamental para reiterar la importancia de la metodología, de los formularios, de la capacitación, para afianzar los conocimientos y recolectar las mejores prácticas en gestión de proyectos.

Se deben establecer metas simples y escalables, avanzar poco a poco, pero analizando la integración de los avances. Como empresa de servicios financieros no se debe perder de vista los aspectos de calidad en nuestros productos y requerimientos del cliente.

CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA FORMULACIÓN DE METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Al examinar los conceptos citados se debe tener presente que las estrategias encausan a la empresa a un enfoque global y de planeación; sin embargo, las estrategias serán efectivas en la medida en que estas se fundamenten a partir de la información esencial para el porvenir de la organización, es decir, en su misión y visión. Es entonces que a raíz de esta búsqueda de formulación veraz y evaluación continua de las estrategias nace el concepto de “planificación estratégica”. Como resultado de la formulación y aplicación práctica de la planificación estratégica se exploran y crean nuevas y diferentes oportunidades, las cuales se traducen en programas concretos de acción y los que a su vez se desglosan en iniciativas o proyectos. Es decir, para que una empresa contemple el administrar sus objetivos organizacionales por medio de proyectos es por que ya posee una cultura sólida en cuanto a procesos de planificación estratégica, o bien de pensamiento estratégico.

Por lo tanto, el entendimiento de la administración de proyectos es obviamente crítica para una organización que está administrando sus iniciativas a través de proyectos, ya que estos son componentes claves de la estrategia de negocios de la organización que los desarrolla. De manera, que cuando se decide por este tipo de administración estratégica es primordial contar con una metodología que se ajuste al tipo de iniciativa y necesidades de la empresa. Para ello, la Guía del PMBOK del PMI resulta ser un buen punto de partida para cualquier

persona que desee iniciarse en este campo, debido a que recopila una serie de buenas prácticas, las cuales en gran o pequeña medida, son aplicables a la mayoría de proyectos y proveen una amplia gama de herramientas y técnicas para seleccionar. No obstante, para establecer una metodología inicial no basta sólo con basarse en el PMBOK, es relevante considerar los aspectos claves de la organización; así que será importante que la persona (quien será llamada de ahora en adelante encargada del proceso) considere los siguientes aspectos:

1- Investigación y estudio del tema

Lo primero a considerar en administración de proyectos es el ligar la estrategia organizacional con las iniciativas, dado que la empresa posee una misión y una visión que ha sido definida cuidadosamente y cada acción empresarial debe dirigirse a la sustentabilidad de ambas. A partir de las cuales se genera una serie de objetivos organizacionales. Sin embargo, se debe hacer una profunda investigación y estudio del tema como literatura del PMI y de la misma organización, ya que en muchas empresas multinacionales es común que en su casa matriz o en los países donde tienen mayor presencia existan grupos u oficinas de proyectos consolidados en los que se pueda encontrar soporte. Acudir a lo interno de la institución no sólo facilita la comprensión de los pasos a seguir sino que alinea la metodología a definir con la de la organización. Esto va a permitir ahorro en recursos y tiempo, aprovechando desde un inicio con lecciones aprendidas de otros y afianzando el apoyo durante el proceso. Otro elemento a investigar es la cultura organizacional, la receptividad de la gente en cuanto a su forma de trabajar, iniciativas y el posible impacto que pueda generar en la población establecer una cultura de administración de proyectos.

2- Nivel de Madurez de la organización

Valorar el nivel de madurez en el que se encuentra la organización. Cabe hacer la anotación que aún cuando en otras locaciones de la empresa existen departamentos muy experimentados en el manejo de proyectos, se debe valorar cada locación de forma individual, ya que un modelo de madurez muestra a las compañías el nivel en el que se encuentra el proceso de administración de proyectos dentro de su cultura organizacional. Para realizar la determinación del nivel de la empresa se recomienda al encargado del proceso hacer uso de la metodología Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) propuesta por PMI por su fácil entendimiento y aplicabilidad (Ver Anexo 03).

- ⇒ Nivel 1 – Procesos no confiables: No hay reglas. Poco soporte organizacional. El éxito de los proyectos depende en las habilidades de individuos y no de un equipo.
- ⇒ Nivel 2 – Procesos Informales: Falta de estándares. La implementación difiere de proyecto a proyecto.
- ⇒ Nivel 3 – Procesos Estandarizados: Existencia de lineamientos y metodología de gestión de proyectos. En la gran mayoría de los proyectos se utilizan los lineamientos y metodología. Apoyo de la gerencia.
- ⇒ Nivel 4 – Seguimiento y Monitoreo de Procesos: Integración del ciclo de vida de los proyectos. La metodología es usada por toda la compañía. La gerencia controla los proyectos.
- ⇒ Nivel 5 – Optimización de procesos: Análisis regular y optimización de las prácticas de administración de proyectos. Los proyectos soportan el plan estratégico de la compañía.

Por lo general cuando se empieza a montar una metodología de manejo proyecto es posible que la organización se encuentre en un Nivel 1 o con suerte en un Nivel 2, lo cual es entendible y justificante del porqué se decidió a establecer una PMO. El encargado de la implementación del proceso debe ser sensato y establecer la meta razonable de lograr un Nivel 3 en un corto plazo y hacerlo saber a la gerencia. Los Niveles 4 y 5 se logran a partir de la experiencia continua en la administración de proyectos.

3- Captura de datos organizacionales

La primera información por capturar es: misión, visión, estrategias y objetivos. En la primera fase de esta sección se mencionó lo fundamental de estos factores, empero en esta etapa se debe realizar un profundo entendimiento de estos aspectos, así posteriormente el encargado del proceso podrá determinar si el proyecto en cuestión está traduciendo los objetivos de la empresa en forma tangible y coherente.

Asimismo, se debe capturar todos los proyectos que existen en ese momento en la organización. Una vez consolidados los datos se debe:

- ⇒ Determinar cuál fue el detonante para tal proyecto (por ejemplo: una idea, mejora de proceso, una solicitud del cliente, una necesidad tecnológica, un requerimiento regulador, entre otros.)
- ⇒ Establecer la relación de cada proyecto versus objetivo (s) de la organización. Luego, se hace una depuración entre lo que es una idea o un proyecto real. Esta etapa resulta muy valiosa para precisar el concepto que la organización y su gente tiene por proyecto.

⇒ Finalmente, después de la filtración del paso anterior todos aquellos que quedaron categorizados como proyectos se vuelven a listar y se reordenan o priorizan en conjunto con el criterio de la gerencia general.

4- Alinear la PMO con las necesidades de la organización y generar los elementos necesarios para su funcionamiento

Una vez completadas las fases anteriores la PMO deberá estar en una mejor posición con respecto a su alineación, con las necesidades de la organización y del momento. En esta etapa el encargado del proceso debe establecer los elementos necesarios para un adecuado funcionamiento de la PMO, tales como:

- ⇒ Asegurarse que todos los administradores de proyectos que van a conformar la PMO reciban la capacitación adecuada.
- ⇒ Metodología para la administración de los proyectos: este punto es crucial y por ello requiere de una buena inversión de tiempo, ya que en esta fase se generan las plantillas, planes, herramientas, técnicas, las listas de chequeo, reportes y comunicados que se van a utilizar en el futuro. Las plantillas fungen un rol orientador ya que éstas dan una idea a los Administradores de Proyectos sobre las etapas macro del proyecto, el flujo secuencial que debe seguir el mismo, así como la documentación soporte del proyecto. Se sugiere construir plantillas para cada una de las etapas del ciclo del proyecto y considerar como mínimo las siguientes:

-
- Inicio:
 - Formulario de solicitud de proyecto: el solicitante detalla en forma breve el objetivo y beneficios de la iniciativa, así como señala a cual objetivo organizacional contribuye (Ver Anexo 04).
 - Formulario de estudio de prefactibilidad de la iniciativa: un representante junto con el solicitante ahondan en la viabilidad de la iniciativa.
 - Planificación:
 - Formulario de oficialización del proyecto: se afina el alcance, costos, beneficios, recursos, calidad y tiempo. Asimismo, deja constatado la aprobación y apoyo gerencial (Ver Anexo 05).
 - Estructura desglose del trabajo y cronograma: se subdividen los principales productos entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de gestionar por responsable y tiempo de entrega. Para el seguimiento del cronograma se recomienda el uso del diagrama de Gantt en MS Project (Ver Anexo 06).
 - Análisis de riesgo del proyecto (Ver Anexo 07).
 - Carta de tareas vs. responsable: ésta debe ser entregada y firmada el día de la reunión inicial con todo el equipo del proyecto, la misma se firma en señal de compromiso por parte del miembro del equipo (Ver Anexo 08).

-
- Ejecución:
 - Minutas: de cada reunión con el equipo. Es de mucha utilidad que el formulario contemple las secciones de tareas realizadas y no realizadas, problemas, responsable de resolver el problema y fecha de resolución (Ver Anexo 09).
 - Plan de comunicados a los distintos grupos de interés (Ver Anexo 10).
 - Reporte de avance de proyectos a los patrocinadores del proyecto (Ver Anexo 11).
 - Control:
 - Actualización diaria o semanal del Diagrama de Gantt
 - Reporte de horas a la PMO sobre el tiempo invertido de cada miembro del proyecto (Ver Anexo 12).
 - Verificación del análisis de riesgo
 - Cierre:
 - Carta de cierre del proyecto: con las firmas de aceptación del producto por parte del cliente (Ver Anexo 13).
 - Lecciones aprendidas (Ver Anexo 14).
- ⇒ Política de aseguramiento de la calidad
- ⇒ Entrenamiento sobre los conceptos de Administración de Proyectos a la gerencia general y el staff.

5- Apoyo del staff y las gerencias a los proyectos

Como en repetidas ocasiones se ha hecho mención en este ensayo, un proyecto debe ir ligado a la estrategia de la empresa y en el grado en que esto se dé en esa medida, contará con el apoyo de Directivos y Gerentes. Este apoyo es la vida de un proyecto puesto que muchos proyectos mueren porque carecer de un Director o Gerente que patrocine y se comprometa con el mismo.

Este apoyo puede obtenerse ya sea porque el proyecto “per se” es una iniciativa de la alta gerencia o porque el solicitante del proyecto logra demostrar a cual objetivo de la empresa está ligado y qué impacto positivo va a tener en la estrategia de la empresa.

Recomendaciones en relación con este punto:

- ⇒ En el punto anterior se alude en la parte de Inicio, el “Formulario de solicitud de proyecto”, el cual es completado por quien solicita el proyecto, este formulario debe contener una serie de secciones como estado actual, beneficios, recursos, posibles costos, entre otros; sin embargo, ante todo al final del documento se debe tener listado los objetivos estratégicos de la organización y la persona debe señalar a cuál de ellos va a contribuir la iniciativa. De esta forma, el solicitante caerá en cuenta si su iniciativa es realmente un proyecto y de serlo, reconoce el compromiso que adquiere con la empresa al solicitar tal proyecto.
- ⇒ El proyecto debe oficializarse, esto significa que debe ser llevado a revisión de “staff” para su debida aprobación. Algunas empresas tienen la costumbre que los niveles gerenciales tienen reuniones semanales, quincenales o mensuales, es en estas reuniones que se debe solicitar un espacio para que la PMO presente al cuerpo

gerencial un estudio de prefactibilidad sobre los beneficios del proyecto y son ellos quienes darán el “en marcha”, “en espera” o “rechazado” de la iniciativa.

⇒ La PMO al menos una vez al mes debe presentar (o enviar un informe escrito) a la dirección general el estatus de cada proyecto.

6-Manejo de Reuniones efectivas

Un factor que no se le debe dejar de lado ni minimizar su valor es el de reuniones efectivas. Debido a que un proyecto es el esfuerzo dirigido de un grupo de gente, como tal éste gira en torno de constantes reuniones, podría decirse que un gerente de proyecto dedica casi un 80% de su tiempo a comunicarse con todos los involucrados en el proyecto.

El gerente de proyecto debe tener la habilidad de coordinar reuniones efectivas con su equipo de proyecto como los patrocinadores; presentar: el avance del proyecto, los problemas e incidentes, temas especiales, reprogramación y solución de problemas.

Una buena práctica es redactar la minuta en la medida en que la reunión se desarrolla, de ser posible y si la tecnología disponible en la empresa lo permite, hacer uso de un proyector en la sala de reuniones; de esa manera el levantamiento del documento es visto por todos los asistentes de la reunión y todos quedan enterados de los problemas, adelantos y acuerdos. Asimismo dejar el documento en lugar accesible por todos los asistentes, es común que hoy las empresas cuenten con carpetas en el servidor, de esa forma se puede compartir información dentro de la empresa y se pueden delimitar los roles de cada quien según su función.

Cuando se va ser uso de una minuta para las reuniones frecuentes del equipo del proyecto para ver el avance del mismo, es importante que este documento contenga al menos las siguientes secciones: Asistentes, Tareas completadas exitosamente la semana anterior,

Tareas no completadas la semana anterior, en cuanto a esto último se debe detallar el problema presente, responsable de resolverlo y nueva fecha de entrega (Ver Anexo 09). Finalmente, se debe incluir una sección de Acuerdos, donde se apunte todo aquello referente al proyecto, que no tenga relación directa a las secciones anteriores pero es vital dejar documentado para prever impactos o retrasos futuros.

Una de las tantas técnicas existentes para ejecutar reuniones efectivas es la metodología ProMES o “Productivity Measurement and Enhancement System” (Sistema de Medición y Mejoramiento de la Productividad) para el trabajo en equipo, pero sin importar cuál método se seleccione, es primordial que se considere la implementación de este elemento dentro del proceso.

7- Prueba piloto de la metodología

Una vez determinada la metodología a seguir en un proyecto, el encargado del proceso junto con los miembros de la PMO deben seleccionar un par de proyectos en los cuales puedan poner a prueba la metodología fijada como “ideal” en el paso anterior, es decir, una especie de “prueba de ácido”. El tiempo de duración del piloto corresponde a un periodo máximo de dos meses, por lo cual de preferencia se deben escoger proyectos de corta duración de esa manera cabe la posibilidad de abarcar la mayoría de las herramientas.

Como resultado del piloto puede resultar necesario devolverse a la etapa anterior para efectuar ciertos ajustes a los requerimientos y/o formularios.

8- Despliegue de la PMO y la metodología de administración de proyectos a la compañía

El encargado del proceso debe realizar una campaña de despliegue en la compañía sobre la PMO, así como los parámetros, indicadores y metodología a utilizar desde ese momento con respecto a proyectos (Ver Anexo 15).

No obstante, este proceso de implementación puede requerir de un tiempo prolongado de aceptación de la gente; puesto que esto conlleva todo un cambio cultural donde la gente pueda mostrar resistencia a una nueva manera de trabajar, miedo a que se les evalúe en forma distinta, burocratización, desconocimiento de los términos comunes, entre otros; debido a esto y como proceso de mejoramiento continuo será necesario hacer un reforzamiento organizacional permanente.

9- Cultura Proyectos: una labor continua

La cultura como concepto general es el resultado de un comportamiento socialmente transmitido, de igual manera se aplica para proyectos, es por ello que se requiere de un esfuerzo constante, tanto de la PMO como de los gerentes en el reforzar conceptos metodológicos y su importancia.

Tener una cultura de proyectos conlleva la presencia adecuada y eficiente de elementos que se van adquiriendo con la experiencia y madurez de la PMO. Aquellos funcionarios ubicados en puestos que deben coordinar y/o liderar la implementación de un proceso de Administración de Proyectos deben seguir ciertos pasos que les permita esclarecer las dudas y el camino inicial a seguir, pero su aplicación podrá diferir según la naturaleza y necesidad de la empresa. Dicha guía o pasos básicos serían:

- ⇒ Administración exitosa de un proyecto.
- ⇒ Administración del portafolio de proyectos.
- ⇒ Administración del ambiente organizacional.

Sin embargo, solo se contempla la primera parte de lo que encierra en sí toda la dirección de proyectos organizacionales, pues una vez del arranque, lo esperado es llegar a los

Niveles 4 y 5 de madurez según lo determinado por PMI, y para ello es imprescindible implementar métricas, sistemas automatizados de control y seguimiento, “benchmarking” y entrenamiento en conocimientos más avanzados.

ENTREVISTA INTERNACIONAL

Con el objetivo de dar un aporte vivencial de un experto en la materia, se le consultó a Daniel Dennison³, Consultor de Sistemas de Negocios del departamento de Proyectos del área de Compras de la empresa Baxter Healthcare.

A continuación se condensa una serie de consideraciones dadas por Dennison que también resulta de gran utilidad para aquellos que se están iniciando en el campo de la administración de proyectos en empresas multinacionales.

- ⇒ Administración de proyectos es una habilidad orientada a la entrega exitosa de valor agregado a los proyectos. Una vez dada la aprobación de un proyecto, un buen líder de proyectos se responsabiliza por determinar el apropiado alcance del mismo, al hacer esto se asegura que el proyecto no pierde el foco. Finalmente, debe existir un seguimiento a la ejecución de los objetivos de proyecto.
- ⇒ Aspectos relevantes de la administración de proyectos es planear, organizar y controlar. No obstante, la clave del éxito de un proyecto es obtener el adecuado patrocinio y compromiso gerencial. Muchos de los proyectos fallan debido a que la ejecución da inicio antes de que los altos niveles entiendan exactamente donde estaban las implicaciones, cuáles recursos eran los necesarios o porque no

³ Entrevista al contacto internacional: Daniel Dennison, quien labora desde hace 5 años en las oficinas corporativas de Baxter Healthcare ubicadas en Deerfield, Illinois en Estados Unidos. Anteriormente Dennison laboraba como Consultor independiente en Proyectos para varias empresas. Lo transcrito en este ensayo es una traducción de la entrevista original que fue hecha en inglés.

comprendieron el alcance real del proyecto e intentan constantemente cambiarlo. Luego de ello, ya pueden empezar las fases de planeación y organización. Una vez identificado el alcance, las tareas y recursos, hay que asegurarse que los miembros del proyecto entienden claramente su rol y tarea, pero más aún el líder de proyecto debe detectar en forma temprana que los miembros del equipo se consideran aptos para ejecutar las tareas asignadas a ellos. Finalmente, la etapa de Control es probablemente parte más fácil del proyecto, en el tanto se ha hecho un proceso oportuno de comunicación con anterioridad.

⇒ Organizaciones con metas bien articuladas amarran los proyectos a sus objetivos y cuentan con herramientas que les dan visibilidad de cada proyecto, lo que minimiza las probabilidades de colisiones entre ellos. De forma contraria no tener información precisa y relevante sobre el proyecto puede resultar en un desastre en el que los costos se salgan completamente del presupuesto y el retraso en la entrega del resultado sea muy extenso.

BIBLIOGRAFÍA

Textos y Artículos

- Brenes, L. Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes. Costa Rica: EUNED, 2003.
- Camino, A. Balanced Scorecard: La importancia de la gestión de proyectos de implementación exitosa de la estrategia. Publicación original como parte del Sixth PMI Global Congress Latin American 2006. Santiago de Chile: noviembre, 2006.
- Ciampa, D. Calidad total. Estados Unidos: Ed. Addison-Wesley Iberoamericana SA, 1993.
- David, F. Administración Estratégica (Trad. M. Sanchez, 9na ed.). México: Pearson Educación, 2003.
- Jofré, A. Enfoques Gerenciales Modernos (2da. ed.). Costa Rica: Ed. Delphi, 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar la estrategia. España: Gestión 2000, 2001.
- Kotter, J. El Líder del Cambio. México: McGraw-Hill, 1997.
- Project Management Institute (PMI). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) (3era ed.). Estados Unidos: PMI Publications, 2004.
- Project Management Institute (PMI). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Estados Unidos: PMI Publications, 2003.
- Sánchez, S. PMO implementation: a practical case. Publicación original como parte del Sixth PMI Global Congress Latin American 2006. Santiago de Chile: noviembre, 2006.
- Villar, V. Integrando proceso, producto y proyecto usando requisitos. Publicación original como parte del Sixth PMI Global Congress Latin American 2006. Santiago de Chile: noviembre, 2006.

Recursos en línea

- León, M. (2003, septiembre 01). Kaizen – La Mejora Continua aplicada en la Calidad, Productividad y Reducción de Costos. Extraído el 05 de marzo de 2007 desde: <http://www.monografias.com/trabajos14/kaizencostos/kaizencostos.shtml>
- León, M. (2003, diciembre 01). Kaizen - La Mejora Continua y el Cuadro de Mando Integral. Extraído el 05 de marzo de 2007 desde: <http://www.monografias.com/trabajos14/kaisenn/kaisenn.shtml>

Monzón, I. (2005, noviembre 18). El mejoramiento continuo, principales enfoques y tendencias. Extraído el 02 de marzo de 2007 desde:
<http://www.monografias.com/trabajos27/mejoramiento-continuo/mejoramiento-continuo.shtml>

Pérez, M. (2003, mayo 20). La Mejora Continua, una necesidad de estos tiempos. Extraído el 02 de marzo de 2007 desde <http://www.monografias.com/trabajos13/artmejo/artmejo.shtml>

Wikipedia – Enciclopedia Libre, es un excelente sitio Web para tomar significados técnicos y del cual se adquirió una serie de términos usados en el desarrollo del ensayo (<http://es.wikipedia.org/>)

Metodología ProMES o “Productivity Measurement and Enhancement System” (Sistema de Medición y Mejoramiento de la Productividad) para el Trabajo en Equipo

ANEXOS

- ⇒ Anexo 01: Constitución del portafolio de proyectos después del proceso de planificación estratégica
- ⇒ Anexo 02: Descripción general de las áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos y de los procesos de Dirección de Proyectos de acuerdo al Project Management Institute
- ⇒ Anexo 03: Modelo de Madurez de la Cultura de proyectos y OPM3 de acuerdo al Project Management Institute
- ⇒ Anexo 04: Formulario de solicitud de proyecto / Initiative form
- ⇒ Anexo 05: Formulario de oficialización del proyecto / Project Charter
- ⇒ Anexo 06: Estructura desglose del trabajo y cronograma / WBS planning
- ⇒ Anexo 07: Análisis de riesgo del proyecto / Risk Assessment
- ⇒ Anexo 08: Carta de tareas vs. responsable / Task Letter vs. Responsible
- ⇒ Anexo 09: Minutas / Minutes
- ⇒ Anexo 10: Plan de comunicados a los distintos grupos de interés / Communication Plan
- ⇒ Anexo 11: Reporte de avance de proyectos a los patrocinadores del proyecto / Project Dashboard
- ⇒ Anexo 12: Reporte de horas / Hours Report
- ⇒ Anexo 13: Carta de cierre del proyecto / Project Result Report
- ⇒ Anexo 14: Lecciones aprendidas / Lessons Learned
- ⇒ Anexo 15: Flujograma de Proyectos de la PMO

Nota: los Anexos del 04 al 15 son los formularios base de la empresa Orion Healthcare, cuyo lenguaje oficial es inglés por lo tanto la documentación adjunta esta redactada en dicho idioma. Asimismo, esta empresa es dueña intelectual de dichos formularios por lo que queda prohibida la reproducción parcial o total de los mismos.