



Control de gestión aplicado a proyectos. Herramientas, metodología y errores

El control de gestión es hoy uno de los pilares de la dirección de empresa. Sin embargo, nacido para controlar la actividad habitual de las organizaciones, puede no ser del todo efectivo en el control de proyectos. La gestión por proyectos requiere de un control de gestión adaptado que sea capaz de superar errores y que ofrezca una visión ajustada de los factores que influyen en la buena marcha del proyecto



Pedro Cervera Ruiz

Profesor MBA-Universidad de San Jorge



Una de las parábolas más utilizadas por los textos de dirección de empresas es el episodio del encuentro de Alicia y el gato de Cheshire⁽¹⁾. Hallándose perdida Alicia, encuentra una bifurcación en el camino que hasta ese momento ha seguido de forma automática y pide consejo al gato que allí halla sobre la dirección a tomar. Él le responde que "depende en gran parte del sitio al que quieras llegar". La sensación de pérdida de Alicia es tal que afirma que no le importa mucho. El gato sonríe (de hecho sonríe durante todo el encuentro) y le dice que si no sabe dónde quiere ir, puede que cualquier camino sea bueno.

Esta situación no es desconocida en la empresa. Es habitual encontrar líneas de negocio que desarrollan un alto volumen de actividad a un ritmo intenso que les lleva a toda velocidad hacia "adelante", en dirección al cumplimiento de sus propias medidas de... actividad. En ocasiones, quizás, se mejora este proceso dirigiéndose de forma más reflexionada hacia objetivos de calidad, eficiencia o rentabilidad. Incluso hacia todos ellos. Este funcionamiento no es malo en sí mismo, aunque depende del modelo de gestión que se utilice puede ser incompleto por no proporcionar una adecuada visión global compensada de todos los factores que afectan a la citada línea de negocio. Los gestores de empresa desean asegurarse de que este hecho no se produzca y buscan el modo de representar de la

forma más completa y compacta posible una visión global que permita evaluar correctamente la actividad desempeñada. De esta necesidad nace el control de gestión como disciplina y sus diferentes visiones de cómo analizar el funcionamiento de la empresa.

Sin embargo, no es posible una decisión adecuada ni el control de la misma sin una estrategia general previamente definida. Volviendo a la parábola anterior, al reconocer Alicia que desconoce dónde quiere llegar,

Ficha Técnica

AUTORES: Cervera Ruiz, Pedro.

TÍTULO: Control de gestión aplicado a proyectos. Herramientas, metodología y errores

FUENTE: Estrategia Financiera, nº 269. Febrero 2010.

LOCALIZADOR: 18/2010

RESUMEN: La gestión de proyectos es hoy una disciplina con un perfil metodológico y operativo particular. La adaptación de las herramientas de control de gestión de la actividad de la empresa a los proyectos no siempre es adecuada, pues carece de capacidad de respuesta a los errores habituales que suele acechar a la gestión de un proyecto o de una cartera de proyectos. Como exigencia previa al diseño de un sistema de control de gestión que dé resultado para la dirección de proyectos, ésta deberá estar consolidada internamente, sólidamente apoyada por la estructura organizativa y dotada de recursos especializados. Sólo así se dispondrá de la visión capaz de transformar sistema de BSC o de Performance Prism para su uso en Project Management.

DESCRITORES: gestión de proyectos, Balanced Scorecard, Performance Prism, valor ganado.

(1) "Las aventuras de Alicia en el país de las maravillas". Lewis Carroll. 1865.



Mientras que la **finalidad de un proyecto** es alcanzar una **meta determinada** y extinguirse, las **operaciones nacen para dar soporte al negocio de manera continua y permanente**

el gato le dice la verdad: cualquier camino podría ser bueno. Esta máxima es cierta. Si no somos capaces de definir de forma adecuada hacia dónde queremos ir o qué queremos ser, podemos hacer cualquier cosa, enfocar nuestra actividad de cualquier modo. Esta visión parcial nos llevará seguramente a asumir errores, deseconomías y procesos de ida y vuelta que serán experimentados como circunstancias, azar o riesgo de negocio, aunque estarán siendo generados por nuestra falta de estrategia. En ocasiones estos "accidentes" ni siquiera serán percibidos porque no cuentan con la medida que sea capaz de evaluarlos, o, por el contrario, porque son observados desde perspectivas erróneas que no ofrecen datos concluyentes.

Los defectos que pueden encontrarse en el control de gestión suelen derivarse de una inadecuada definición estratégica que no ha sido capaz de proporcionar ni la base adecuada ni un rumbo claro a la actividad de la empresa. Esta carencia desencadenará en muchos casos en la ausencia de medidas que harán que la interpretación y visión de la actividad de la empresa sea múltiple y sesgada. En palabras de Gary Cokins, "en ausencia de medidas, la opinión de cualquiera será válida". Un paso más allá se situaría el fenómeno opuesto de saturación de medidas o de superposición de criterios de medida diferentes. La utilización de distintas escalas, unidades, marcos temporales y criterios de selección suelen agregar mucho ruido al control de gestión, que se vuelve endogámico en su estudio y objeto de discusión en sí mismo. Las "guerras de datos" o los "contrainformes" suelen ser síntoma de fallos de control de gestión de muy difícil solución fuera de una revisión total de la filosofía del sistema.

CONTROL DE GESTIÓN DE GESTIÓN "EN PROYECTOS" Y "DE PROYECTOS"

Los defectos anteriormente enunciados corren también el riesgo de producirse en el control de gestión de las organizaciones que pretenden estructurar su actividad en proyectos. En muchas ocasiones las razones por las que existe este riesgo de control defi-

ciente vienen dadas porque el modelo de enfoque de actividad por proyectos no se aplica adecuadamente. Salvo en los casos de organizaciones avanzadas, las empresas solo aplican elementos de gestión de proyectos si su actividad básica y habitual lo demanda naturalmente (ejemplo, una empresa de consultoría o de ingeniería). En el resto, el concepto de proyecto se asimila al de contrato o entregable, o se reserva para misiones internas excepcionales (ejemplo, (I+D+i), por lo que adolece de control de gestión adaptado y es objeto de observación desde los sistemas de seguimiento generales, inadecuados para su perfil.

Recordemos que la definición más común de proyecto es la que lo perfila como "un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único". Dentro de la actividad de una empresa diferenciaremos entre proyectos y operaciones o procesos. Entre ambos las diferencias vienen dadas al caracterizar las operaciones como continuas y repetitivas, y a los proyectos como temporales y únicos. Mientras que la finalidad de un proyecto es alcanzar una meta determinada y extinguirse, las operaciones nacen para dar soporte al negocio de manera continua y permanente. La conclusión del proyecto se produce al alcanzar sus objetivos específicos. Las operaciones no concluyen, sino que se ejecutan de manera continuada, con evolución, revisiones o cambios de configuración a medida que alcanzan niveles de excelencia o encuentran nueva exigencias. Adicionalmente, en muchos casos, los proyectos son simplemente una forma de organizar actividades que no pueden ser realizadas dentro de los esquemas operativos normales de las organizaciones.

Por ello, aplicar el control de gestión a las operaciones es más habitual que hacerlo a los proyectos, debido a su carácter permanente frente al excepcional de los segundos. Los rasgos de carácter temporal y elaboración gradual de los proyectos determinarán una reducción del nivel del control de gestión al mero seguimiento del progreso de trabajo y consumo de presupuesto. De hecho, se observa en la práctica que las deficiencias e insuficiencias de control de gestión se muestran más agudamente dentro del propio proyecto o de un *portfolio* de proyectos.

Las razones para una mayor sofisticación del control de gestión en el ámbito operacional (también susceptibles de ser definidas como procesos) son claras. La habitualidad y continuidad de las mismas hace que el entorno organizacional las conozca mejor y, en la mayoría de las ocasiones, dependa en mayor medida de su buen funcionamiento, por lo que se genera mayor interés y diligencia en torno a ellas.

La existencia de áreas de conocimiento aplicado a las operaciones, soportadas por recursos especializados, proporciona una adecuada base para el establecimiento de un sistema de seguimiento de gestión que, por el contrario, no es muy habitual en el ámbito de los proyectos. El desarrollo de éstos se produce apoyándose en equipos transversales y mixtos que agrupan diferentes niveles de especialización, jerárquicos y de competencia. Por ello, aunque el enfoque

de trabajo a través de proyectos es más rico, al incorporar mayor diversidad de enfoques, también genera naturalmente mayor número posible de visiones de evaluación de la gestión.

Si bien en muchas empresas el impacto de un sistema de seguimiento de proyectos insuficiente no tiene consecuencias importantes en el conjunto global de sus actividades, gana relevancia en los casos en los que nos encontramos con *portfolios* de proyectos o programas que pretenden dirigirse con visión global o al menos armónica. En metodología de dirección de proyectos, un programa es un grupo de proyectos relacionados cuya dirección se realiza de manera coordinada con el fin de mejorar el nivel de desarrollo y control de los mismos que no se obtendría del mismo modo si fueran dirigidos individualmente. Cualquiera de las nociones de conjuntos de proyectos (programa, *portfolio*) nos proporciona el que debería ser el contexto obligatorio del control de gestión de éstos. No cabe un seguimiento eficiente ni una información veraz salvo que se tengan en cuenta estas relaciones entre los proyectos, vistos como elementos del conjunto.

ERRORES COMUNES EN EL CONTROL DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Dicha gestión de conjunto no es fácil de realizar salvo cuando la organización ha madurado hasta el extremo de haber conseguido gestionar su actividad basada en proyectos como si el proceso continuo central de sus actividades fuese, precisamente, el desarrollo de proyectos. Podemos afirmar, por ello, que es en muchos casos la estructura organizativa el principal escollo para una adecuada visión del control de gestión de proyectos, sobre todo si nos encontramos en modelos organizativos en evolución.

Una de las circunstancias más habituales en la transición de las organizaciones funcionales a las orientadas a trabajar por proyectos es el ritmo lento del proceso de metamorfosis. Si bien la decisión de evolución del modelo organizativo es estratégica y suele ser adoptada por el nivel de dirección superior, dicha estrategia no llega habitualmente a definir el modelo en detalle por diferentes razones de peso, que pasamos a analizar.

La organización funcional, que es el punto de partida, gira en torno a una jerarquía donde cada empleado depende de un superior establecido. Los recursos se agrupan según la especialidad, habitualmente diferenciada en áreas de negocio y soporte. La comunicación y colaboración entre áreas se realiza a través de canales preestablecidos que ascienden a cada superior jerárquico, que actuará como único nexo de unión sobre el resto de áreas. El modelo de organización orientada a proyectos, se sitúa en parámetros diametralmente opuestos. En ella se produce una adaptación total del esquema organizativo al servicio del éxito del proyecto. Los recursos, bien de manera permanente, bien temporalmente, se asignan a directores o jefes de proyectos y el trabajo de la

empresa se acomete a través de estos equipos con autonomía y sin dependencias adicionales.

Como modelos intermedios nos encontramos las organizaciones matriciales, que cuentan con características comunes a ambos esquemas, al ser modelos de transición hacia el orientado a proyectos. Se les clasifica en matriciales débiles y fuertes. Suele basarse la diferencia entre ambas en el rol que desarrolla el director de proyectos, que en las primeras ejerce de mero coordinador y en las segundas ostenta autoridad y recursos propios. La variedad de contextos y especialidades por sectores arroja un verdadero catálogo de posibles atributos del director de proyecto, aunque suele dotarse a esta figura de amplios atributos de gestión pero sin autonomía financiera plena.

No han sido pocas las empresas que han encontrado en el esquema enfocado a proyectos una buena posibilidad de crecimiento y mejora y se han unido a la tendencia de *proyectización*. Esta transformación es buena en sí misma tanto por los efectos reales de mejora en la gestión, como por la oportunidad de reflexionar que ese proceso da a la compañía que lo emprende. La decisión de evolución organizativa rompe esquemas de poder y ámbitos de competencia existentes que, en gran medida, tienen sus raíces en miembros de la alta dirección. Ello supone que esta decisión afecta de forma directa al órgano decisor preexistente y que constituye habitualmente el verdadero núcleo de la organización funcional primitiva. Para evitar conflictos de cambio y cierto trauma organizacional, la transformación queda habitualmente algo desdibujada. Se evitan definiciones exhaustivas del marco organizacional, dejándose para etapas posteriores, y se acometen por un lado medidas de muy alto nivel (esto es, no mucho más allá de meros enunciados) y por otro cambios más exhaustivos solo en niveles de trabajo muy inferiores. En muchas ocasiones puede decirse que la definición más general es tan ambiciosa como abstracta y la definición de detalle demasiado ortodoxa y exigente para ser realmente aplicable. Se esquiva deliberadamente el nivel intermedio, clave para la implantación, y se pospone su evolución. Adicionalmente, salvo en los casos en los que existe un catalizador del proceso de transformación (fusión, entrada de nuevo equipo), los directivos que desencadenan este proceso carecen en muchos casos de la experiencia y conocimiento necesarios para imponer e implantar un marco de actividad basado en proyectos.

Por todo lo anterior (inexperiencia, indecisión, huida de *big bangs* y aversión al riesgo), las primeras etapas de evolución de una organización inicialmente funcional suelen alargarse y permanecer en esquemas matriciales, pues en los mismos se mantienen los esquemas de poder casi intactos, pero se crea una apariencia de gestión por proyectos. Esta fase adopta en un buen número de organizaciones un carácter meramente estético, lejos de un auténtico cambio.

Si bien es comprensible la general aversión a la ruptura, tanto desde la perspectiva práctica como desde la psicológica, ésta puede poner en riesgo la



evolución o, peor, alcanzar una transición "exitosamente" fallida. Decenas de organizaciones se sitúan hoy en esta extraña mezcla de esquemas organizativos que, por un lado, exigen metodologías de trabajo "proyectizadas" pero las gestionan desde un esquema de poder basado en la jerarquía funcional anterior o en una versión renovada.

Esta falta de armonía se muestra con más fuerza en la medida en la que se asciende de nivel jerárquico. Esto es, en los niveles de alta dirección se carece en muchas ocasiones del verdadero concepto transversal y ágil de la gestión por proyectos y se limita a gestionar desde los esquemas tradicionales basados en funciones y áreas de influencia. En estos niveles de mayor poder se encuentra menor necesidad de diálogo y negociación, que son esenciales para la gestión por proyectos.

Sí es cierto que en los estadios de falsa evolución se introducen conceptos, metodologías, terminología y técnica propia de la gestión de proyectos que solo se utilizarán para gestionar iniciativas singulares o a grandes inversiones. Nace así la utilización del término proyecto como sinónimo de singularidad y carácter excepcional. Así, se bautizan estas iniciativas como *proyectos estratégicos, corporativos, globales*, etcétera e incluso se les dota de nombres específicos, abriendo una vía de comunicación interna cercana a pautas de *branding*. Aunque la noción de proyecto no está mal utilizada en este caso (pues tiene carácter temporal, objetivos concretos, medios y plazos determinados y no pertenecen a las "operaciones" habituales de la empresa), puede ocultar el verdadero estilo de gestión de los mismos.

Este modelo de gestión atiende a la importancia de la iniciativa y habitualmente adapta incluso la organización a aquel. La excepcionalidad del "proyecto" justificará cambios de organización interna, en muchos casos también temporales, o al menos de contenido y de funcionamiento de departamentos o, más habitualmente, de comités u órganos colectivos de decisión y seguimiento.

El resultado es una concepción heterodoxa de la filosofía de trabajo por proyectos, a la que sí se dota de herramientas y metodología adecuada. Por tanto, en estos casos, el problema no será nunca la ausencia de instrumentos, sino su uso. Estos elementos raramente serán eficientes, al agrupar en ellos elementos de dos sistemas contrapuestos en los que nada se utiliza como debería y, por ello, no proporciona el valor esperado. Como ejemplos frecuentes:

- **Comités de seguimiento como órganos de naturaleza mixta:** dentro de la estructura funcional se crean elementos *ex novo*, configurados bajo la filosofía de gestión por proyectos pero se integran en ellos responsables funcionales con su esquema de área de competencia intacto, así como con su "esfera" de poder, virtual o real.
- **Decisiones de proyecto y proceso:** las decisiones de proyecto se toman de manera poco eficiente por dos razones básicas. La primera es que el rit-

mo de las mismas se ve ralentizado por consideraciones ajenas al proyecto que incorporan condicionantes de la operatoria general de la entidad. Dada la naturaleza mixta anteriormente descrita del órgano de seguimiento y decisión, se imponen modificaciones al proyecto que descuenta efectos futuros de uno de sus entregables o el efecto que tendrá el mismo dentro de los procesos administrados de manera continua por uno de los interesados o de los promotores.

Ejemplo: se produce un cambio del alcance del proyecto en el caso en el que se observa la posibilidad de una necesidad futura de la unidad organizativa que administrará en el futuro el proceso que nace del nuevo producto. De este modo, se altera la relación coste-beneficio analizada y se incurre en desvíos de tiempo y presupuesto.

- **Confusión del concepto de cartera de proyectos con el de unidad temática o área promotora de los mismos:** la existencia de una perspectiva mixta conlleva errores de enfoque en el criterio de agrupación de proyectos. Si bien una cartera o *portfolio* de productos no tiene por qué responder siempre a la definición estándar, sí es cierto que la agrupación de proyectos debe perseguir mejorar la gestión a través del conjunto. Ésta no es la finalidad habitualmente perseguida, sino encontrar la adecuación a los intereses del *sponsor* más relevante en la suma total de proyectos o ganar prioridad para el conjunto en la asignación de recursos frente a áreas competidoras. Este aspecto se demuestra analizando las pautas de selección de proyectos. Una de las metas de la gestión del *portfolio* es maximizar su valor a través de la evaluación correcta de los proyectos para admisión o exclusión de los mismos en este conjunto de gestión. De este modo, todos los proyectos incluidos deberían responder a los objetivos estratégicos del *portfolio*. Ello no es así, dado que las tensiones de poder y la general ausencia de objetivos estratégicos del *portfolio* llevan a la identificación entre intereses y estrategia, de forma frecuente.

Lo expuesto hasta ahora es el contexto más habitual para el control de gestión de proyectos, que encuentra un obstáculo inicial en la poco ortodoxa definición del sistema de trabajo por proyectos. La siguiente dificultad está en la búsqueda de la verdadera estrategia de la empresa y su adaptación a la gestión de la cartera de proyectos existente y, finalmente, en la utilización eficiente de las herramientas y metodologías de control de gestión que puedan adaptarse mejor al seguimiento de los proyectos.

BALANCED SCORECARD

El cuadro de mando integral no es una herramienta de uso habitual en gestión de *portfolio* de proyectos, aunque sí es una herramienta muy difundida en el control de gestión de la actividad normal

(operaciones) de la empresa y de sobra conocida por el lector. Por ello, apuntaremos tan solo sus elementos más característicos, sobre los que basaremos nuestro juicio de utilidad para proyectos. El Balanced Scorecard (BSC) es un modelo de gestión que traduce la estrategia a objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores inequívocos y ligados a unos planes de acción que permitirán alinear el comportamiento de los miembros de la organización a través de una comunicación clara. Su función es, sobre todo, conectar ante los ojos del equipo de la empresa los objetivos perseguidos por la organización, evitando una dispersión que conduciría a ineficiencias.

Un cuadro de mando nace como resultado de un proceso reflexionado que parte de un primer paso de definición de la misión, visión y valores de la organización. Sobre estos elementos se define la estrategia de la empresa. Es necesario consolidar este primer paso de forma previa a acometer la realización de un BSC.

Tras superar esta fase se debería llegar a la definición de los objetivos estratégicos. "Dibujar" mapas estratégicos ha sido considerado no sólo una de las mejores aportaciones de la metodología de BSC, sino una manera muy efectiva de reunir estos objetivos de manera gráfica e interconectada, de modo que su representación nos ayude a definirlos y seleccionarlos. Uno de los problemas clásicos de esta fase es que puede conducir a la enumeración exhaustiva y a la mezcla de diferentes perspectivas en plano de igualdad (por ejemplo, la definición de un objetivo relacionado con la gama de producto desde una perspectiva comercial, operativa, y financiera llevaría a contradicciones).

Por ello se hace hincapié en agrupar los objetivos en conjuntos, denominados "perspectivas". Consideraremos perspectivas las dimensiones clave de la organización que normalmente incluirían las siguientes: financiera, orientación a cliente, interna o de procesos, y de aprendizaje y crecimiento. Comúnmente se aceptan variaciones y ausencias. Las perspectivas no son en sí mismas imprescindibles para la definición de los objetivos estratégicos, pero ayudan a recordar que la empresa tiene la necesidad de definir estos en todas las dimensiones clave. Esa es la técnica que permitirá equilibrar un cuadro de mando. Además, el BSC exige que la representación de estos objetivos se realice teniendo en cuenta sus relaciones causales (por ejemplo, una mejora de proceso está indiscutiblemente unida a la especialización de los recursos humanos y ésta unida a su vez a, por ejemplo, la ausencia de rotación o al reclutamiento efectivo, generando como consecuencia un mejor ratio financiero de beneficio sobre ventas). Finalmente, es aconsejable ordenar los objetivos destacando los más importantes.

El siguiente paso de la elaboración de un BSC es la definición de indicadores y sus metas o medidas

objetivo. Estos ayudan a comprobar de manera rápida e incuestionable qué grado de cumplimiento de lo anteriormente definido está siendo capaz de lograr la empresa. Los más habituales son los denominados "indicadores de resultado" o "de efecto" que nos informan del grado de consecución del objetivo estratégico (por ejemplo, incremento interanual de ventas, porcentaje de devoluciones de ventas, beneficio por unidad).

El "cómo" lograr los objetivos estratégico es el paso fundamental entre la idea y la acción y se logra a través de las "iniciativas estratégicas". Una organización debe elegir acertadamente las iniciativas en las que debe concentrarse para conseguir sus objetivos. De la fase anterior le deben venir definidos cuáles son los prioritarios y en ésta debe concentrarse en qué iniciativas generan mayor aportación a estos objetivos. Un exceso de iniciativas llevará al consumo poco eficiente de tiempo y recursos.

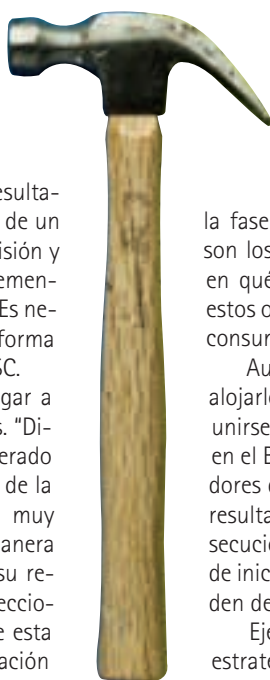
Aunque metodológicamente es discutible alojarlos en este punto de la exposición y suelen unirse a los anteriores denominados "de efecto", en el BSC se crean también una serie de "indicadores de causa" que están destinados a medir el resultado de las acciones que permiten su consecución. En las primeras fases de implantación de iniciativas estratégicas estos indicadores pueden destinarse a medir la evolución de estas.

Ejemplo: Una empresa define como objetivo estratégico la satisfacción del cliente en plazos de respuesta. La iniciativa de reducción de tiempo de respuesta se apoya en el nuevo canal de solicitud de pedidos de su sitio web. El indicador de causa podría medir la tasa de solicitudes que se realizan a través de ese canal.

En el sistema de seguimiento que se desarrolla como consecuencia del BSC, se asignará a estas iniciativas responsables y recursos. En algunos casos éstas toman la forma de proyectos, siendo este paso el que habitualmente enlaza ambos mundos, el de control de gestión basado en cuadros de indicadores y la gestión de proyectos. Pero éste es el proceso que explica el nacimiento de los proyectos desde la estrategia, no la aplicación del control de gestión a los proyectos.

Nuestra explicación se dirige a analizar cómo se utiliza o podría ser utilizada la metodología habitual de control de gestión, en el sentido estricto de "performance control" o control de desempeño a la gestión de una cartera de proyectos.

La clave de la utilización efectiva de ambas metodologías de manera combinada será lograr el respeto escrupuloso a los pasos anteriormente descritos de definición estratégica. Dado el carácter tangible y concreto de los proyectos, será necesario realizar cierto esfuerzo para enfocarlos bajo el punto de vista de los principios estratégicos, salvo que hayan sido concebidos *ab initio* para dar concreción al plan estratégico, esto es, como iniciativas.



En los niveles de alta dirección se carece en muchas ocasiones del verdadero concepto transversal y ágil de la gestión por proyectos y se limita a gestionar desde esquemas tradicionales

Es, sin duda, un error habitual olvidar que la estrategia debe definir tanto las metas como el modo de llegar a ellas. Por ello el BSC exige los pasos anteriores. Si no se comete este error, los proyectos contarán con un respaldo importante, pues forman parte de la estrategia en sí. Si se comete se producirá un "desencuentro" entre estrategia y proyectos, al que se intentará responder con diferentes actuaciones. En los casos en los que la definición estratégica queda incompleta (sin concretar "cómo") encontramos la tendencia consolidada de limitarla a nociones abstractas o palabras tótem (eficiencia, calidad, ahorro). En esta tendencia la alineación estratégica de los proyectos se realiza a través de un proceso de *etiquetado*, por grupos de clasificación (ejemplo, "proyectos de mejora de calidad"). Si esta clasificación no conlleva la definición previa de protocolos específicos de actuación sobre la gestión de proyectos –como, por ejemplo, dotar de códigos de prioridad que dan preferencia automática en el consumo de recursos especializados, tiempo de ordenador, uso de medios de transporte– quedará, con el paso del tiempo y el lógico cambio de prioridades, reducida a una mera herramienta administrativa. Otras actuaciones reservan la denominación de estratégico solo para determinados proyectos de gran volumen que generan un importante consumo de recursos. En un contexto de restricciones de presupuesto y tiempo disponible limitado, este tipo de identificación entre estratégico y *grande* genera problemas en cadena de trabajo al no poder ser aprovechada por proyectos menores, que quedan eclipsados.

La clasificación como iniciativa estratégica debe implicar una selección. Dicha selección es dada por el proceso que alimenta el BSC, pero no tiene por qué facilitarla al 100% en contextos de inflación de proyectos derivados de cambios de entorno, modificaciones regulatorias o transformación organizacional. En estos contextos una empresa puede encontrar que todos sus proyectos en marcha responden al perfil estratégico y son susceptibles de generar impactos en perspectivas clave. Será, por lo tanto, necesario ordenarlos entre ellos. Este orden suele estar tensionado por criterios de urgencia e importancia, además

de otros factores como los conflictos que genera el reparto de responsabilidades de seguimiento y promoción de las iniciativas.

Para que el orden de prioridad sea efectivo y real debe responder a medidas objetivas que no experimenten volatilidad y no tengan excesiva correlación con las variaciones sobrevenidas en otros ámbitos de decisión de la organización. Las medidas de ROI o *payback* pueden ser especialmente adecuadas para evaluar un conjunto de proyectos a través de medidas estables (si varían sus parámetros de cálculo, variará de forma similar en todos ellos), aunque no siempre serán aplicables en sentido estricto. Lo relevante es que los proyectos consigan dotarse de medidas de una escala única, obtenidas a través de un sistema de cálculo único y consensuado.

Una vez clasificados los proyectos, deberá diseñarse su seguimiento por carteras. Así, pueden diseñarse carteras de proyecto estratégicas de diferentes niveles y dimensiones. Este último aspecto es clave en la efectividad de los sistema de control de la empresa y de conocimiento de la dirección de la misma. Son innumerables los casos en los que empresas relevantes se han encontrado con dificultades para evitar el deterioro del sistema de seguimiento por saturación. Las causas son variadas. Por un lado las iniciativas estratégicas se multiplican y cuando alcanzan cierto estado de desarrollo se fraccionan. Al permanecer la etiqueta estratégica en las fracciones, el sistema de seguimiento las considera e incorpora al mismo nivel que la iniciativa matriz. Por otro lado, la interlocución privilegiada de áreas funcionales dentro de los comités u órganos equivalentes de seguimiento y dirección posibilita el protagonismo creciente de sus intereses transformados en proyectos relacionados. Este proceso es paulatino y puede verse motivado por la finalización de grandes iniciativas que proporcionan cierto *horror vacui*. Este vacío de carga de trabajo y seguimiento es llenado por otros proyectos menores. El fenómeno es más habitual en las organizaciones con tendencia a multiplicar los comités de control o seguimiento.

Los indicadores de seguimiento a incorporar al control de gestión de proyectos cuentan con un catálogo ortodoxo como punto de partida:

En primer lugar se deben mantener los indicadores que nos informan de aquellos factores que les permitieron ser clasificados: grado en la escala general de prioridad, o valores de ROI, *payback* o similar. Si el seguimiento se realiza en torno a la cartera de proyectos, ésta deberá mostrar sus valores (media o mediana) y su evolución. Concebir estos indicadores como dinámicos es clave tanto por las posibles variaciones de cada proyecto (por ejemplo, imaginemos un descenso de expectativa de ventas de un producto en el ROI de un proyecto que mejora su proceso de manufactura), como para evaluar el perfil medio del *portfolio* a medida que se producen las salidas y entradas de proyectos.

En segundo lugar debemos conservar para el seguimiento los indicadores tradicionales de progreso

del proyecto que persiguen analizar las variaciones de aspectos básicos a través de, por ejemplo:

- **Indicadores de progresos en el desarrollo:** porcentaje de trabajo completado.
- **Indicadores de ritmo de consumo de presupuesto:** porcentaje de presupuesto consumido, proyección del consumo.
- **Indicadores de tiempo y control de plazo:** porcentaje de tiempo consumido, proyección del mismo.

Para decidir si la desviación requiere una acción correctiva o alerta sobre problemas mayores, se sofisticará el uso de estos indicadores. En este punto surge la necesidad de seguir el proyecto o el *portfolio* desde la perspectiva de valor ganado. Algunos de sus elementos básicos son:

- **Variación del coste:** Calculado como valor ganado (EV = cantidad presupuestada para el trabajo realmente completado) menos el coste real (AC = coste total incurrido en la realización del trabajo de la actividad). Suele representarse como $CV = EV - AC$.
La variación del coste al final del proyecto será la diferencia entre el presupuesto hasta la conclusión y la cantidad realmente gastada.
- **Variación del cronograma:** es igual al valor ganado (EV) menos el valor planificado (PV = coste presupuestado del trabajo programado para ser completado de una actividad). La variación del cronograma finalmente será igual a cero cuando se complete el proyecto, porque ya se habrán ganado todos los valores planificados. Suele representarse como $SV = EV - PV$.
- **Índice de rendimiento del coste (CPI):** Es el ratio entre el valor ganado y el coste real incurrido. Puede tomarse como un indicador general de eficiencia de coste de proyecto ($CPI = EV/AC$).

En estas visiones de control de valor ganado y desviación, los indicadores globales del proyecto suelen servir de alerta sólo cuando la desviación se ha producido y es ya notoria. Las razones de este carácter tardío de la alerta suelen venir motivadas por una carencia de desglose adecuada de las visiones de consumo de presupuesto, tanto temporal como monetario. Imaginemos que en un proyecto existen diferentes equipos internos y externos que intervienen. La visión de control del coste de mano de obra debería ser adecuadamente desglosada en dos diferentes visiones. En caso de desviación en uno de los grupos, no detectaremos cuál es su verdadero impacto hasta que la incidencia nos afecte de forma determinante. Podría suceder que es el equipo interno el que incurre en más horas de las presupuestadas. Éste

sería un incremento de costes de difícil agregación al incremento de gasto que hubiese desencadenado el del equipo externo.

Otro defecto común en la utilización del valor ganado es el habitual retraso en trasladar las desviaciones a las proyecciones finales. Las desviaciones en micro tareas o subtareas tienen siempre una incidencia en el proyecto, normalmente temporal, salvo que sean remediadas con la intervención de más recursos (y más coste). Este tipo de desviaciones no suelen trasladarse de manera automática al calendario oficial por razones de protocolo, confianza o experiencia en planificación. Es cierto que si fuesen objeto de traslado, en una planificación sin *buffers*, prácticamente cada seguimiento de detalle generaría comunicaciones a alto nivel de desviación, incluso llegarían a ser informadas de forma continua en los cuadros de mando. En este aspecto será el jefe de proyecto el que deberá filtrar las desviaciones que se trasladan a la planificación. Un modo coherente de seguir la planificación sin falsear el sistema de seguimiento y, a la vez, sin desacreditar de forma continuada la anterior planificación, es recoger todas las desviaciones que se presenten dentro de la cadena crítica. Del resto de desviaciones puede reportarse una vez que hayan superado determinada cuantía o hayan permanecido sin corrección en un plazo estándar prefijado.

El control de gestión del proyecto es víctima también de las pautas típicas que Goldratt⁽²⁾ destacaba en sus textos. El síndrome del estudiante, que deriva en retrasos, la planificación con *buffers* individuales sobredimensionados y las metas parciales. Es éste último aspecto el de mayor impacto en la calidad del control de gestión en proyectos. Los indicadores de valor ganado y control de planificación suelen alimentarse de forma aislada por los diferentes grupos de trabajo, que se concentran en metas aisladas. Sólo en proyectos con una estructura real y acordada de cadena crítica será capaz el control de gestión de reflejar la desviación real y su proyección.

Más allá del control individual del proyecto, en general el seguimiento del desempeño de una cartera de proyectos a través de medidas globales no resultará adecuado si no se adapta. Seguir un conjunto de proyectos y ofrecer medidas fruto de medias conducirá a errores. Como podemos intuir, la medidas anteriores pueden producir efectos compensatorios entre ellas absolutamente erróneos, salvo en el caso de proyectos gemelos acometidos por el mismo equipo. Las medidas del *portfolio* deberán orientarse a ofrece parámetros más descriptivos de la cartera a través de reglas diferentes de la mera adición, que diferencien proyectos con problemas de los que no los tienen. Se trata de identificar extremos y *outliers*, no de ocultarlos dentro de la normalidad. La gestión del *portfolio* debe centrarse en la gestión de la alerta. Así podrían utilizarse medidas como, por ejemplo,

(1) *Critical chain: A business novel*. E Goldratt.1997.



En muchos casos, la estructura organizativa es el principal escollo para una adecuada visión del control de gestión de proyectos

porcentaje de proyectos (cuantificados en horas) que sufren desviación superior al 5% o que arrojan medidas de CPI inferiores a 1.

NUEVAS IDEAS: ¿Y LOS STAKEHOLDERS?

La gestión de *stakeholders*⁽³⁾ es muy relevante dentro de la disciplina de gestión de proyectos, aunque no lo es tanto en el perfil clásico del control de gestión. Si bien el BSC incluye dos perspectivas claras de *stakeholders* (clientes y empleados), deja fuera otros grupos como proveedores, regulador, aliados, etcétera.

En la gestión de proyectos se cuenta con apartados específicamente dedicados a ellos en la mayoría de las metodologías consolidadas. Algunas giran básicamente en torno a ellos (Marco Lógico del Banco Mundial) o avanzan definiciones amplias que comprenden los denominados grupos "influyentes"⁽⁴⁾, aquellos no directamente relacionados con el proyecto que "debido a su posición en la organización (...) pueden ejercer una influencia positiva o negativa sobre el curso del proyecto".

Dentro de las herramientas típicas del control de gestión sólo encontramos en uno de sus instrumentos consolidados el carácter central que la consideración de los *stakeholders* merece. Se trata del Performance Prism⁽⁵⁾. Aunque describir esta herramienta excede del alcance del presente texto, es relevante resaltar algunos de sus rasgos y la principal diferencia con el BSC. El Performance Prism se basa sobre el propio concepto de *stakeholder* y parte de él, en contraposición al BSC, que parte de la estrategia. Su punto de partida es que toda organización debe conocer quiénes son sus *stakeholders* y qué es lo que quieren o necesitan. La organización excelente conseguirá detectarlos y satisfacerlos. Además, esta relación es recíproca

y la organización también puede obtener de estos *stakeholders* satisfacción a su voluntad y necesidades. Sobre esta idea enfatizan la importancia de alinear sus estrategias, capacidades y procesos a apoyar este intercambio y relación. Esta alineación comienza por la pregunta clave: ¿Qué estrategias se debe poner en práctica para satisfacer las necesidades y deseos de mi *stakeholder*? ¿Qué procesos requiero para ejecutar esas estrategias? ¿Qué capacidades debo desarrollar para operar y mejorar esos procesos?

Esta consideración del *stakeholder* es sin duda el elemento clave en la gestión de proyectos. Entender que sólo si medimos a través de herramientas de control de gestión la satisfacción de los *stakeholders* obtendremos el indicador adecuado que muestre la verdadera marcha de nuestros proyectos es un cambio de paradigma difícil de conseguir. No existen medidas claras de estos aspectos y, además, incluso conceptualmente es difícil aunar las satisfacciones de *sponsor*, cliente, proveedor, etcétera al mismo tiempo. Sin embargo, cualquier gestor del proyecto sabe que la mala gestión del interesado lleva al fracaso, la insatisfacción o a la ineficiencia. Consideraciones no atendidas de estos grupos pueden llegar a lastrar la gestión que técnicamente resultaba irreproachable. La filosofía de control de gestión de proyectos debe reenfocarse hacia la transformación de la función a través de los ojos del *stakeholder*. Las preguntas estratégicas del jefe de proyecto podrían ser "¿cómo puedo mejorar mi proceso de control de gestión sobre proyectos para satisfacer a mis *stakeholders* en el grado en el que esperan?". Sólo una herramienta capaz de trasladar las fuentes de satisfacción o insatisfacción de los *stakeholders* será capaz de arrojar luz sobre el funcionamiento de un *portfolio* de proyectos o sobre la calidad y excelencia operativa de una oficina de gestión de proyectos.

El verdadero desafío de la revisión del control de gestión de proyectos es que sus posibles defectos son raramente detectados. Los proyectos se desvían o no y se informa de ellos con mejor o peor fortuna, se aplican correcciones y se revisan las mejores prácticas. De las lecciones aprendidas pos-proyecto obtenemos buena información y del contacto con clientes, patrocinados y colaboradores, el suficiente *feedback* para aplicar medidas oportunas. Sin embargo, la necesidad de mejorar el propio sistema de control no es percibida como un problema central, sino como una mera necesidad de ajuste de herramienta, ya que lo importante es el propio proyecto.

Volviendo al gato de Cheshire, episodio con el que hemos iniciado el artículo, Alicia sigue su frase afirmando que le da igual adónde, pero quiere llegar a algún lado. El gato completa su sentencia anterior diciendo que "todos los caminos llevan a algún lugar". Una función de control de gestión meramente aceptable nos llevará sin duda a algún lugar, aunque diferente de una excelente. ■

(3) Para profundizar en el concepto de *stakeholder*, recomendamos acudir a la fuente más citada y considerada creadora de la actual visión del concepto: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. R. Edward Freeman. Boston. Pitman, 1984.

(4) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Third Edition. Project Management Institute, 2004.

(5) Desarrollado por Cranfield University. Sus fundamentos pueden encontrarse en *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. A. Neely, C. Adams, M. Kennerley. London. Prentice-Hall, 2002.

Copyright of Estrategia Financiera is the property of Wolters Kluwer Espana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.