

OPORTUNIDADES EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Gabriel Romano

Proyectos y trabajo operativo

Un proyecto se define como un esfuerzo temporal para alcanzar un objetivo concreto, esto implica que tiene un principio y un fin determinados por su alcance. Se puede comparar con un camino para llegar desde un punto A a un punto B.

Este camino requiere de un esfuerzo, el cual desde el punto de vista empresarial se refleja en una erogación económica, no necesariamente en dinero efectivo. Puede estar representada por la alocaión de recursos escasos como personal, equipos o materiales específicos.

El trabajo operativo, a diferencia de los proyectos, es continuo en el tiempo y su razón de ser es respaldar al negocio. Así por ejemplo, el lanzamiento

de un nuevo producto puede ser un proyecto, pero su producción, una vez lanzado, es trabajo operativo.

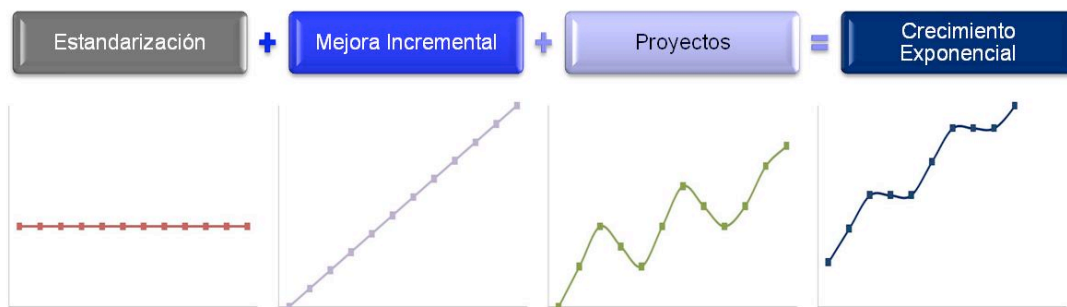
Existen empresas cuya existencia es signada por una serie continua de proyectos, como las consultoras, estudios de arquitectura y desarrolladoras de tecnología, entre otras. Este tipo de organizaciones son denominadas “proyectizadas”.

“...los proyectos son un componente fundamental para las que deseen sostener un régimen de crecimiento exponencial.”

Por otro lado existen empresas que estructuralmente no separan sus operaciones de sus proyectos, comúnmente este tipo de organizaciones reconoce poca importancia a la gestión de proyectos. Este tipo de organizaciones son denominadas “funcionales”.

En el medio de ambas filosofías se encuentran las organizaciones “matriciales”, dentro ellas coexisten un equipo funcional u operativo y un equipo de proyecto, los cuales comparten recursos y objetivos comunes. En este tipo de estructura es fundamental implementar esquemas de comunicación adecuados y políticas claras para la gestión de conflictos.

Más allá del tipo de estructura que posea la organización ejecutante, los proyectos son un componente fundamental para las que deseen sostener un régimen de crecimiento exponencial. La estandarización les permite mantenerse en el tiempo, la mejora incremental a través de buenas prácticas aumentar su nivel de eficiencia y los proyectos innovar y generar saltos cuantitativos en su gestión.



Restricciones a los proyectos

Desde un punto de vista general todo proyecto se ve limitado por una triple restricción que se compone de tiempo, costo y alcance. El tiempo en un proyecto representa su duración; el costo, el valor económico que se debe erogar por los recursos

necesarios y el alcance representa a su objetivo final (denominado entregable). A esta triple restricción se pueden agregar también la calidad que es el grado en el que el entregable final del proyecto cumple con los requisitos planteados (especificaciones), el riesgo que representa a la sumatoria de eventos que pueden impactar positiva

o negativamente en el éxito del proyecto y la satisfacción del cliente entendida como el nivel de cumplimiento de sus expectativas.

Cada vez que alguno de los componentes de esta restricción se modifique se deberá evaluar el impacto sobre el resto. Por ejemplo si el responsable de un proyecto estima que el tiempo del mismo no se cumplirá de acuerdo a lo planificado, las acciones que tome con el fin de compensar ese desvío podrían impactar en alguno de los otros componentes. Podrá, entre otras cosas, realizar tareas cuya ejecución fue prevista secuencialmente de forma paralela (con esto aumentará el riesgo del proyecto) o podrá invertir más recursos para la ejecución de las actividades con demoras (con lo cual aumentará su costo).

Coyuntura de gestión de proyectos en la Argentina

El panorama esperable para la economía Argentina durante los próximos meses se presenta como un gran interrogante, el único punto en el cual coinciden los analistas es en que definitivamente se contará con poca disponibilidad a la hora de invertir.

En base a lo afirmado se puede inferir que los proyectos que afronten las empresas en nuestro país dentro del corto y mediano plazo no poseerán demasiada flexibilidad respecto a su costo, con lo cual los desvíos que pudieran ocurrir solo podrán compensarse con herramientas y técnicas que no representen una erogación económica para la organización ejecutante.

Oportunidades en gestión de proyectos a nivel mundial

La concreción de sus proyectos en el tiempo y el costo establecidos representa un requisito básico para aquellas organizaciones que pretendan ser exitosas a largo plazo.

La implementación de un método estructurado para la gestión de proyectos les permite predecir y mitigar el nivel de riesgo, gestionar mejor sus costos y obtener resultados de calidad que satisfagan a sus clientes. En las organizaciones con mayor nivel de madurez en gestión de proyectos

estos objetivos se encuentran directamente vinculados con los objetivos estratégicos, permitiendo delimitar un camino lógico con pasos concretos para alcanzar su misión.



Recientemente “The Economist” en conjunto con “Oracle” realizaron una encuesta a 213 altos ejecutivos y gerentes de proyecto alrededor del mundo, entre los resultados de dicha encuesta se pueden destacar:

El 90% de quienes respondieron piensan que las competencias en gestión de proyectos son cruciales para el negocio, más allá de esto solo el 20% de los

encuestados llevan una adecuada gestión de proyectos o tienen procesos claros definidos al respecto.

La mitad de los encuestados (53%) consideró que sus empresas realizaban esfuerzos para mejorar sus competencias en Gestión de Proyectos, pero

los mismos carecen de foco y consistencia.

La recesión puede ayudar a fortalecer las prácticas en gestión de proyectos. El promedio de las consultas determinó que se invierte entre un 35% y un 40% más de esfuerzo que en épocas normales.

Conclusión

La innovación se compone de dos pilares la visión, que nos permite imaginar un futuro y la gestión que nos permite alcanzarlo, el uno sin el otro no se transforman en resultados concretos. Este equilibrio se consigue mediante gente talentosa y esquemas de trabajo estructurados.

Existe una gran oportunidad vinculada al desarrollo de metodología y aplicaciones específicas para la gestión de proyectos. Los principales decisores de las grandes empresas ven en la falta de estos dos puntos un gran limitante para el desarrollo de sus organizaciones.

Copyright of Temas de Management is the property of Universidad del CEMA - CIMEEl 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.