

Administración de Proyectos: Madurez en la gestión de proyectos

Artículo publicado por la Revista Construir (Revista Construir No. 97, octubre-noviembre 2011).

*Ing. Ramiro Fonseca Macrini, MAE
Decano Facultad Administración de Proyectos
Universidad para la Cooperación Internacional*

El crecimiento y éxito de una empresa constructora son dados por el grado de madurez de su gestión de proyectos, muchas veces ligada con el diseño y responsabilidades que le haya asignado a su oficina de proyectos. Por lo anterior, es conveniente determinar el nivel de madurez de la empresa constructora, el cual podrá plantearse como “una línea base” en sus procesos de mejora continua en el manejo de proyectos. Es de suma importancia que los directivos de una empresa constructora se planteen algunas preguntas clave: ¿cómo sabemos el nivel de madurez que tenemos en la gestión de proyectos?, ¿qué significa que nuestra empresa sea madura en la administración de sus proyectos de construcción?, ¿cuál es nuestra meta de largo, mediano y corto plazo en nuestro desarrollo de habilidades en la gestión de proyectos y, por tanto, en nuestra continuo desarrollo como empresa constructora?. Este artículo propondrá algunos elementos básicos que deben ser cubiertos para realizar una valoración de la madurez de una empresa constructora, lo cual es un paso esencial para emprender planes de mejora, procesos de certificación, conocer sus fortalezas y debilidades y realizar benchmarking en este mercado tan competido de la industria de la construcción.

El ideal de cualquier empresa constructora es tener proyectos, mejor, muchos proyectos. Proyectos que le permitan desarrollar todo su expertiz y mantener sus recursos humanos, de maquinaria y tecnológicos a su máxima capacidad de modo que la expansión de sus recursos no sólo sea necesaria sino indispensable. La asociación que se realiza, lógica y esperable es, “a más proyectos, mayores utilidades...”

Para lograr el éxito que le lleve a participar en más proyectos, las principales cartas de recomendación de la empresa serán sus logros en anteriores proyectos y la satisfacción de sus clientes, los que se convertirán en sus principales publicistas y promotores, siendo, cada vez que puedan, reincidentes en contratar sus servicios.

Pero, algunas veces, ese sueño se puede convertir en pesadilla. Cuando los proyectos se multiplican, los recursos humanos se saturan y resultan insuficientes, el manejo de la proveeduría se vuelve problemática, los flujos de caja se comprometen, los proyectos pierden seguimiento por falta de controles, no hay suficiente tiempo para atender los nuevos clientes -o los que están interesados en serlo-, junto con los que ya se han ganado...

Entonces, ¿cómo aprovechar al máximo todo el conocimiento del personal de la empresa, sistematizar sus experiencias exitosas, y las lecciones de las no tan exitosas?, ¿cómo quedar bien con los clientes, cada uno de los cuales pide ajustes a sus proyectos, lo cual conlleva, reprogramaciones, estimaciones nuevas de costos, cambios de materiales, rediseño de partes, ingeniería de valor, etc.?, ¿cómo garantizar la calidad de lo que se está construyendo

al mismo tiempo que se mantienen el costo y el cronograma controlados, así como las condiciones finales del producto a construir?, ¿cómo se le da seguimiento a los riesgos, previéndolos primero y luego elaborando, antes que sucedan, medidas que puedan mitigarlos, evitarlos o transferirlos?.

Algunos piensan entonces que lo mejor que se puede hacer es trabajar más, y exigir a los colaboradores más esfuerzo y dedicación, más disponibilidad y tiempo, mientras piensan que la única razón del triunfo es el trabajo arduo y constante sin más.

En este pensamiento, en que muchos habremos caído, nos parecemos al leñador de la fábula. Este fue el primer día al bosque propiedad del terrateniente del lugar con mucha energía y con su hacha, derribó cinco árboles disponiéndolos para el aserrío. Contento llegó a su casa y le contó a su esposa su logro, diciendo luego: “mañana iré más temprano y trabajaré ¡más duro! así, derribaré ocho árboles... a este ritmo muy pronto podremos llegar a tener nuestra propia casa”. Efectivamente, el segundo día fue al bosque más temprano, trabajó fuerte y terminó tarde, pero, para su sorpresa, sólo pudo talar tres árboles... Llegó a su casa descorazonado pero seguro que había fallado. No había sido suficientemente diligente con su labor, se había dado unos minutos de más antes de salir de casa y, seguramente, no había puesto toda su energía en el trabajo. Así que volvió al tercer día, más temprano que el día anterior, no almorzó, no tomó café, regresó más tarde, trabajó como nunca y el resultado fue que... ¡sólo pudo talar un árbol!. ¿Qué había pasado?, estaba perplejo y seguro que él no servía para ese trabajo, por más esfuerzo que pusiera, sus resultados no eran los que esperaba. Entonces tomó una decisión, fue adonde el terrateniente propietario del bosque y renunció: “no puedo con el trabajo”, dijo, “por más que me esfuerzo no rindo lo que debería” y le contó lo que había hecho en los tres días anteriores. El terrateniente, mirándolo fijamente le dijo, “en estos tres últimos días...¿cuántas veces afilaste el hacha?”.

La sorpresa de descubrir lo evidente, llenó de estupor al leñador, pues por querer trabajar todo el tiempo, con toda su energía, había olvidado que ¡el hacha debía afilarse!. ¡Esa sencilla actividad no era una pérdida de tiempo y un estorbo para el logro de su meta, era indispensable que invirtiera en ella para lograr los resultados que deseaba!

El leñador conocía su oficio, estaba entrenado en él, tenía las herramientas necesarias, tenía la actitud correcta, pero falló en no planificar el uso de sus instrumentos de trabajo, mantenerlos en estado óptimo para su uso e integrarlos a su actitud, destreza y conocimiento.

En la industria de la construcción, se trabaja mucho a partir de los esfuerzos, a veces heroicos, de muchos de los miembros de la compañía. Pero, se requiere algo más. Aunque técnicamente se sepa cómo construir la obra, es necesario organizar y controlar los recursos humanos, las comunicaciones internas y las relaciones con los clientes y otros involucrados en el proyecto, los activos disponibles y los que deberán contratarse a terceros, los cambios del proyecto y realizar monitoreo de su entorno, todo lo cual se debe realizar de forma sistemática, con procedimientos y herramientas, basados en el conocimiento técnico y experiencia, pero también en los que da la disciplina de la administración de proyectos. Estos procesos, procedimientos y herramientas deben ser diseñados, probados y aprobados

por la alta dirección de la empresa, comunicados y hechos parte de la cultura de la organización.

Cuando hablamos de la madurez de una empresa en gestión de proyectos, es normal recurrir a argumentos ligados con la cantidad de años de actuación de la empresa y en el número de proyectos que ha realizado. Sin embargo, estos datos que pueden decir mucho, no siempre dicen todo, sobre el desempeño de la empresa y su capacidad de manejar múltiples proyectos, es especial cuando se trata de empresas tan antiguas que tienen relevos generacionales, directivos y técnicos, importantes.

Para examinar la madurez en la gestión de proyectos de una empresa, un profesional del área manifiesta que la respuesta a las siguientes tres sencillas preguntas pueden indicar, de forma general, el manejo en que los proyectos se están administrando en la compañía.

Las tres preguntas son, en orden de profundidad: ¿cuántos proyectos tiene su empresa?. Ante esta primera interrogante, muchos se quedan calculando y haciendo memoria, y terminan haciendo una estimación aproximada. Esto ya es un indicio, ¿no deberíamos saber con claridad cuántos proyectos tenemos entre manos?

La segunda pregunta es también crucial: ¿En qué etapa está cada uno de sus proyectos? Aquí la cuestión nos remite a preguntarnos si hemos caracterizado el ciclo de vida de los proyectos (diferente a los productos que generan), y si sabemos con certeza en qué fase se encuentra cada uno, porque ese elemento, da pie a establecer los procesos necesarios para administrarlos.

La tercera pregunta, igual de sencilla e importante es: ¿cuántos recursos humanos y de equipo tiene asignados a cada uno de sus proyectos?. La respuesta nos adentra en el tema de la asignación, o sobreasignación de recursos a entregables y actividades en un sólo proyecto o en distintos proyectos. Al fin y al cabo la duración de un proyecto depende, no de las intenciones de los gerentes y directores, sino de la asignación de suficientes personas responsables, e idóneas (en términos de conocimiento, experiencia y apoyo suficiente - humano, tecnológico y financiero-) con su respectiva autoridad, para lograr los resultados acordados, de forma adecuada.

El análisis de la madurez en gestión de proyectos de una compañía pasa necesariamente por el tema de los modelos de madurez, muchos de los cuales se derivan del CMI (Capacity Maturity Model) el cual es una metodología que empezó en la industria del software, pero que rápidamente se extendió a otras áreas relacionadas con la administración de proyectos que tienen entre sus propósitos optimizar los procesos de desarrollo de productos. El modelo del CMI establece cinco niveles de madurez, que a continuación se describen:

En el nivel de inicio, el más básico, los procesos están desorganizados, casi en forma caótica. El logro depende de los esfuerzos individuales, y no se consideran que puedan fácilmente repetirse, pues los procesos no están lo suficientemente definidos y documentados para que se puedan replicar.

El siguiente nivel llamado “Nivel de repetición”, se distingue porque ya se han establecido en la organización técnicas básicas de administración de proyectos y el éxito ya puede ser repetido, dado que los procesos ya han sido elaborados, establecidos, definidos y documentados.

El tercer nivel es el denominado “Nivel definido”, en el cual la organización ya ha desarrollado sus propios estándares y presta suma atención a su documentación, estandarización e integración.

El cuarto nivel es el “Nivel de administración o desempeño estandarizado”, en el cual la compañía monitorea y controla sus propios procesos, mediante la recolección de datos y su análisis.

El quinto y último nivel, el más elevado y que evidencia la mayor madurez de la organización es el “Nivel optimizado”, en que los procesos son constantemente mejorados a través de la realimentación y el monitoreo de los procesos establecidos, al mismo tiempo que se introducen procesos innovadores que le sirvan en forma particular a la compañía para servir a sus necesidades particulares (Fuente: SearchSoa. Com <http://searchsoftwarequality.techtarget.com/definition/Capability-Maturity-Model>)

Hay que notar que el modelo no establece “llegar a determinado puntaje” para que la compañía “sea madura”: Sino, más bien, que su madurez óptima se alcanza cuando posee los procesos listos para recibir realimentación, al mismo tiempo que se mantiene abierta a mejoras, las que promueve constantemente.

A continuación en la Figura No. 1, un esquema de este modelo:

Figura No. 1: Niveles de madurez según el CMM
(Adaptado de Parviz et al 2002)



Otro modelo de madurez es el propuesto por el famoso autor Harold Kerzner, que en su libro “Strategic planning for project management, using a project management maturity model” indica que “...los modelos de madurez en administración de proyectos pueden ser utilizados para dar soporte a las empresas que realizan planeamiento

estratégico y que buscan excelencia en su administración, los mismos (modelos) permiten alcanzar madurez y excelencia en un período razonable de tiempo.”

Kerzner utiliza un esquema, también de cinco niveles, para alcanzar la madurez, los cuales se describen a continuación:

Nivel 1 “Lenguaje común”. En este la organización reconoce la importancia de la administración de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento del conocimiento básico en esta disciplina, el cual debe estar respaldado por un lenguaje o terminología estándar.

Nivel 2: “Procesos comunes”. En este nivel, la organización reconoce la necesidad de definir y desarrollar procesos estándar como medio para el éxito de los proyectos, los que podrán ser repetidos en otros proyectos. Este nivel incluye el reconocimiento de la necesidad de aplicar y soportar los proyectos con los principios de la administración de proyectos además de metodologías propias que pueda emplear la compañía.

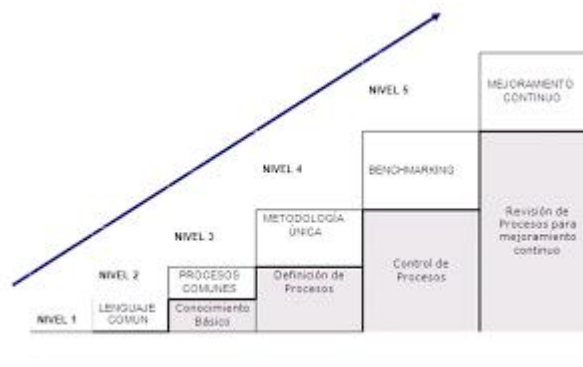
Nivel 3: “Metodología única”. En este nivel la organización percibe y valora el efecto de sinergia sinérgico que tiene la combinación de todas las metodologías de la organización dentro de una metodología única, de la cual el foco de irradiación es la administración de proyectos. Con una metodología única los efectos sinérgicos hacen más sencillo.

Nivel 4: “Benchmarking”. En este nivel se identifica el hecho que la mejora de los procesos es una acción fundamental para lograr y/o mantener una ventaja competitiva. La compañía establece con quien efectúa esta comparación y los hallazgos que utilizará.

Nivel 5: “Mejoramiento continuo”. Aquí la organización ha llegado a un nivel en que evalúa la información obtenida mediante el proceso de benchmarking y establece si está información se convertirá en una metodología única para la organización.

La Figura No. 2 permite ver gráficamente los niveles propuestos por Kerzner.

Figura No. 2: Niveles de madurez propuestos por Kerzner (2001)



El Project Management Institute (2003), propone otro modelo de madurez, un poco más simplificado, pero que ha desarrollado a través de un importante estándar en la Administración de Proyectos, el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), para el que ha desarrollado un software y cuestionarios de diagnóstico muy valiosos.

El OPM3 consta de tres elementos esenciales y cuatro fases, los que se describen a continuación.

El conocimiento La organización debe poseer un robusto conocimiento de la administración de proyectos y de sus procesos de maduración previamente a que decida si va a realizar una medición o establecer un proceso de mejora. El OPM3 brinda este entendimiento y propone como reconocer la madurez gerencial en la administración de proyectos organizacionales. El elemento “conocimiento” del OPM3 también propone conceptos esenciales para el modelo como “Mejores Prácticas”, “Capacidad”, “Resultado” e “Indicador Clave de Rendimiento”. Por esta razón estos componentes pueden ser alineados a los grupos de procesos de la Guía del Project Management Body of Knowledge ó PMBOK (PMI, 2008), y propone como ellos pueden también ser aplicados a la gestión de programas y portafolios dentro de las organizaciones, otros elementos importantes a desarrollar en una organización madura.

Como segundo elemento, el PMI propone la medición. El OPM3 provee a sus usuarios de una herramienta para comparar su actual estado de madurez en administración de proyectos organizacionales con las características descritas en el Modelo. Comparándose con las buenas prácticas en gestión de proyectos (que el Modelo incluye) una organización podrá establecer su posición dentro del proceso de maduración continua.

Como tercer y último elemento el PMI propone la mejora continua. Con base en los resultados de la medición, la organización puede decidir por realizar un programa de mejora y, en consecuencia, establecer la cantidad de “Mejores Prácticas” que tendrá como meta mejorar. Las empresa tiene a su mano, para consulta la base de datos del modelo, para ver la serie de Capacidades que conducen a cada “Mejor Práctica”. Esto le permite a la compañía descubrir los prerrequisitos y administrar los pasos que le conduzcan desde su actual nivel de madurez a un nivel mejorado. El OPM3 contiene una base de datos de cientos de “Mejores Prácticas”, relacionadas con las “Capacidades” requeridas para alcanzar esas “Mejores Prácticas” y los “Resultados”, los cuales son necesarios para reconocer la existencia de una “Capacidad” particular.

En conclusión, una empresa constructora, igual que otras organizaciones que manejan proyectos, tiene que tener una base sólida de conocimientos en administración de proyectos, que sea conocida, aceptada y utilizada por todos sus colaboradores, lo que le brindará un nivel de madurez cada vez mayor, si establece un proceso de mejora continua. El modelo OPM3 del PMI puede ayudarle a identificar sus fortalezas y sus áreas de mejora, con el fin de establecer un proceso que lo lleve al estadio máximo de madurez, que según los modelos que brevemente examinado en este artículo, corresponden a la mejora continua, a partir de los activos de conocimientos de la empresa y de las herramientas que provee la administración de proyectos. Algunos otros artículos que pueden apoyar este

desarrollo, son “Roles y funciones de una oficina Administradora de Proyectos (OAP)”, “Creando estrategias efectivas”, “La administración de proyectos como disciplina profesional” y “Los pilares de la administración de proyectos” entre otros, los cuales se pueden consultar en la página web de la Revista Construir (<http://www.revistaconstruir.com/administracion-de-proyectos>).

Manejando con madurez la administración de proyectos la empresa cumplirá entonces su sueño de tener muchos proyectos, gerenciándolos de manera idónea.