

¿Cómo una organización puede en forma continua lograr proyectos exitosos?

¿Cómo una organización puede en forma continua lograr proyectos exitosos?

Los proyectos y la empresa

- El proyecto se lleva a cabo en un ambiente más amplio que el proyecto mismo.



Los proyectos y la empresa



Entender este concepto, ***los proyectos son parte de la actividad de una empresa,*** puede contribuir a llevarlos a cabo con mayor éxito, de modo que se realicen de acuerdo con los objetivos estratégicos y las prácticas comunes de la organización.

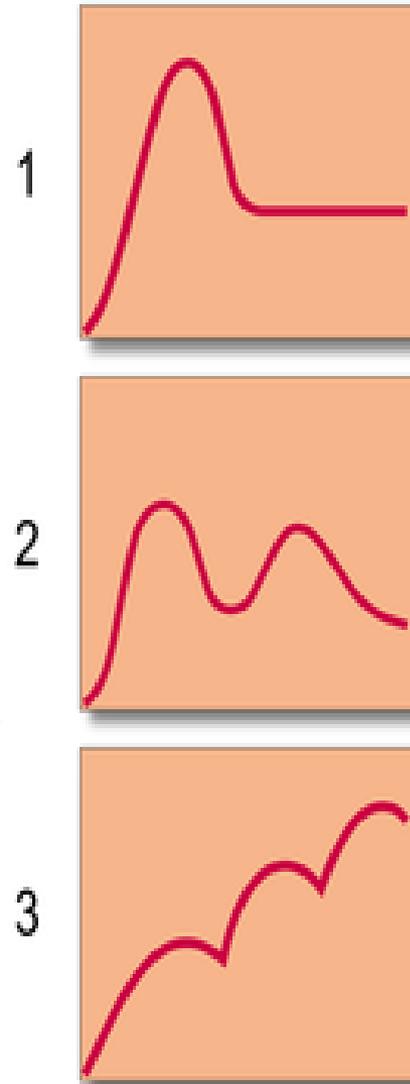
Capacidad de aprendizaje



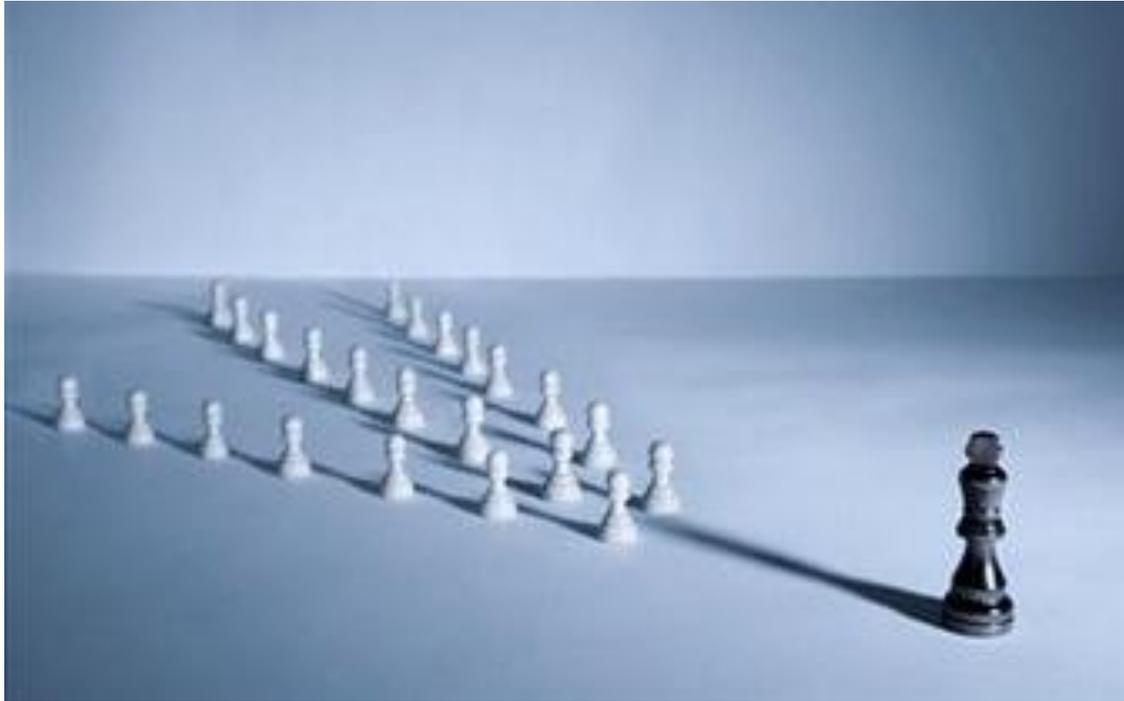
El Capital será desplazado por la información y el conocimiento y se formará una sociedad en la que la característica fundamental será “aprender, desaprender lo aprendido y volver a aprender”.

Alvin Tofler, citado por Aceves (2004)

Aprender continuamente

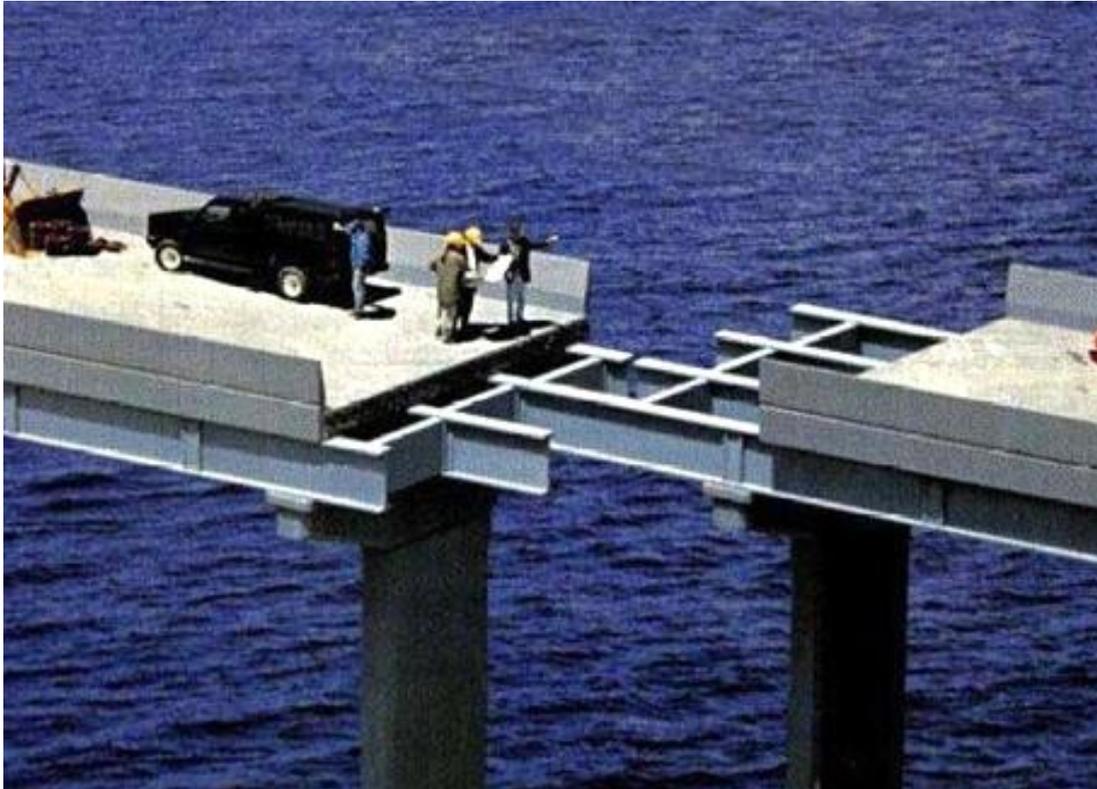


Alineamiento: estrategia y proyectos

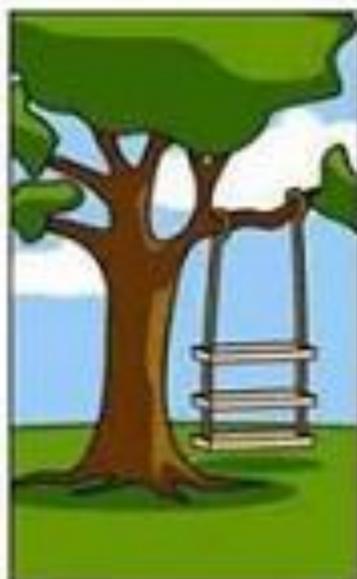


Debe haber un buen alineamiento entre la estrategia de la empresa y los proyectos que realiza

Alineamiento: estrategia y proyectos



Los costos de no asegurar una buena implementación de la estrategia son enormes.



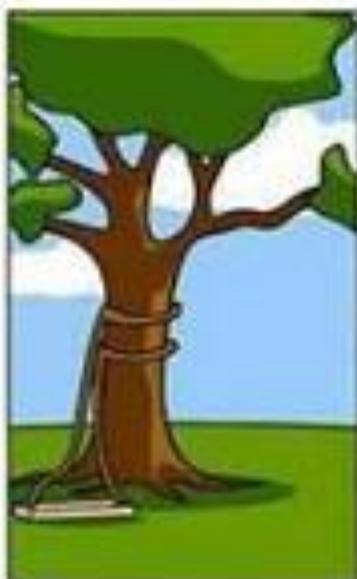
La solicitud del usuario



Lo que entendió el líder del proyecto



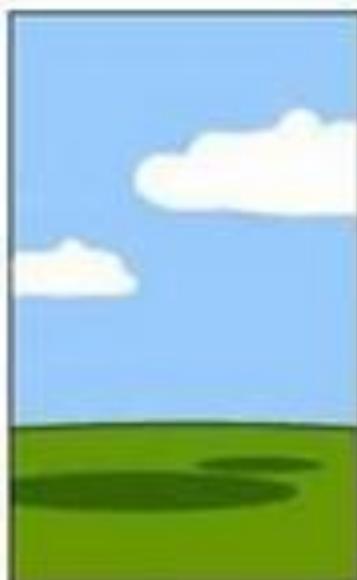
El diseño del analista de sistemas



El enfoque del programador



La recomendación del consultor externo



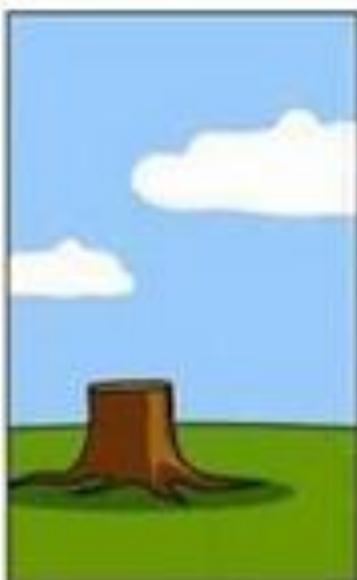
La documentación del proyecto



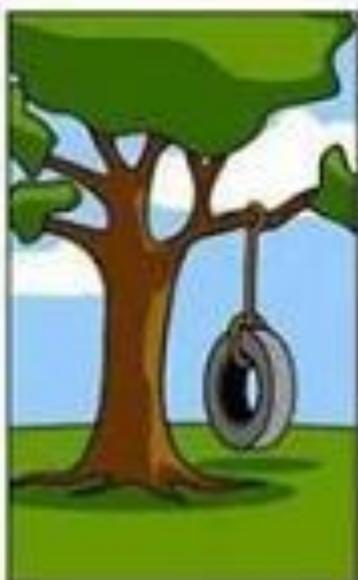
La implantación en producción



El presupuesto del proyecto



El soporte operativo



Lo que el usuario realmente necesitaba

Conocer la empresa y los requerimientos de los involucrados en los proyectos

<http://www.youtube.com/watch?v=YaAJI5Gwnwo&feature=related>

Pensar de forma diferente 1: las empresas deben aprender a pensar en forma diferente, igual los individuos

- Ejemplo de solución de un problema:

Usted está encargado de organizar un torneo de tenis por ronda eliminatoria simple, es decir, que un jugador juega contra otro. El ganador pasa a la siguiente ronda y el perdedor queda eliminado. En la primera ronda juegan todos los inscritos en el torneo. Si hay un número impar de jugadores en alguna ronda habrá un bye, es decir, un jugador pasará a la ronda siguiente sin jugar. Se inscriben 111 jugadores.

¿Cuántos partidos tendrá que programar en todo el torneo? Piense bien en el problema y luego anote la forma en que llegó a la respuesta.

Pensar de forma diferente 2

- **Respuesta:**

El proceso lógico para llegar a la solución es el siguiente:

- . En la ronda 1 habrá 55 partidos + 1 bye
- . En la ronda 2 habrá 28 partidos
- . En la ronda 3 habrá 14 partidos
- . En la ronda 4 habrá 7 partidos
- . En la ronda 5 habrá 3 partidos + 1 bye
- . En la ronda 6 habrá 2 partidos
- . En la ronda 7 habrá un partido
- . **TOTAL: 110 partidos.**

Pensar de forma diferente 3

- Otra forma de llegar a la solución:

La gran mayoría de las personas (que no se equivocan en sus cálculos) llegan a la solución con este procedimiento vertical. Sin embargo, el problema se puede plantear de otra manera y encontrar la respuesta de inmediato pensando lateralmente:

Si hay 111 inscritos, habrá 110 perdedores, y como hay un perdedor por partido, en consecuencia habrá 110 partidos.

Mejora continua de nuestras prácticas

A veces creemos que a fuerza de hacer las cosas con más empeño podemos lograr resultados mejores.

Pero no es así: la madurez en la gestión de proyectos pasa por varias etapas.

Varios modelos describen esas etapas.

Modelos de Madurez en la Administración de Proyectos

- Existen varios estándares que, en materia de administración de proyectos, han sido considerados que brindan las condiciones mínimas que permiten que una organización refleje que está involucrada en la búsqueda de los mejores procesos en procura de la excelencia.

Modelos de Madurez en la Administración de Proyectos

- Muchas empresas tienen la necesidad de progresar en el desarrollo y mejora continua de sus procesos, y avanzan en la ejecución de su plan estratégico sin tener una perspectiva de si están en el camino adecuado o si por el contrario los procesos aplicados en la empresa podrían estar obstaculizando, con errores repetitivos, el alcance del éxito.

- Los modelos de madurez en administración de proyectos se basan en el Modelo de Madurez de las Capacidades (CMM por sus siglas en inglés).
- Ha sido usado por muchas organizaciones para identificar las mejores prácticas para identificar la madurez de sus procesos.

- “El CMM fue desarrollado por el Instituto de Ingeniería de Software (SEI), con el patrocinio del Departamento de Defensa de los Estados Unidos en los años 80, liderados por Watts Humphrey. El SEI forma parte de la Universidad Carnegie Mellon”

- ...“ 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 permiten alcanzar madurez y excelencia en un período razonable de tiempo”

(Kerzner, 2001)

- En su libro “Organizational Project Management Maturity Model”, el Project Management Institute define un “Modelo de Madurez” como un marco de referencia conceptual que define niveles de madurez en ciertas áreas de interés.

(PMI, 2008)

- De acuerdo al Diccionario de la Real Academia, “madurez”, está definido como la plenitud del desarrollo en perfectas condiciones.
- También se puede entender o visualizar como la razón por la que el éxito ocurre, o como la vía para prevenir comúnmente los problemas.

RAE, 2011

- En términos de administración de proyectos, está relacionado con la capacidad de producir éxitos repetidos en administración de proyectos.

(Schlichter, 1999)

- Kerzner, define además, “todas las organizaciones marchan a través de un proceso de madurez, y este proceso de madurez debe preceder la excelencia. La curva de aprendizaje de la madurez se mide con el paso de los años ”

Kerzner (2001)

- Los diferentes modelos de madurez diseñados para la administración de proyectos, miden el grado de efectividad con que se administra y alinean los procesos continuos con la estrategia general de la organización.

- “Un mayor grado de madurez significa procedimientos más efectivos en proyectos, mayor calidad en los entregables, costos más bajos, más motivación en el equipo de proyectos, una balanza deseable entre costo-cronograma-calidad, y una fundamental mejora en provecho de la organización. Por el contrario una organización con poca madurez se caracteriza por sus repetidos errores en proyectos, aplicación de procedimientos redundantes y una historia de proyectos ejecutados sin resultados”

(Parviz et al 2002)

Organización madura vs Organización inmadura

Procesos Improvisados

Reaccionarios

Las Personas son apaga fuegos

Los horarios y presupuestos se exceden

La calidad es difícil de predecir

Organización con amplia habilidad para el manejo de procesos.

Roles y responsabilidades claramente definidas

Satisfacción en los clientes

Proyectos de alta calidad

Beneficios de utilizar Modelos de Madurez

- Los beneficios de utilizar un modelo de madurez en proyectos, incluyen la posibilidad para evaluar las capacidades de la organización en administración de proyectos,
- La posibilidad de reforzar en donde se identifiquen debilidades en la ejecución del alcance, cronograma, y calidad.
- Los resultados de esta evaluación sirven para determinar la línea base para el mejoramiento de los objetivos de la organización y orientar los esfuerzos al éxito organizacional.

Modelo de Madurez de Capacidades (CMM)

- El Modelo de Madurez de Capacidades, desarrollado por el Instituto de Ingeniería de Software, describe una serie de características basadas en que tan bien una organización se apega a procesos comunes y repetitivos para realizar el trabajo.

(Parviz et al, 2002)

Modelo de Madurez de Capacidades (CMM)

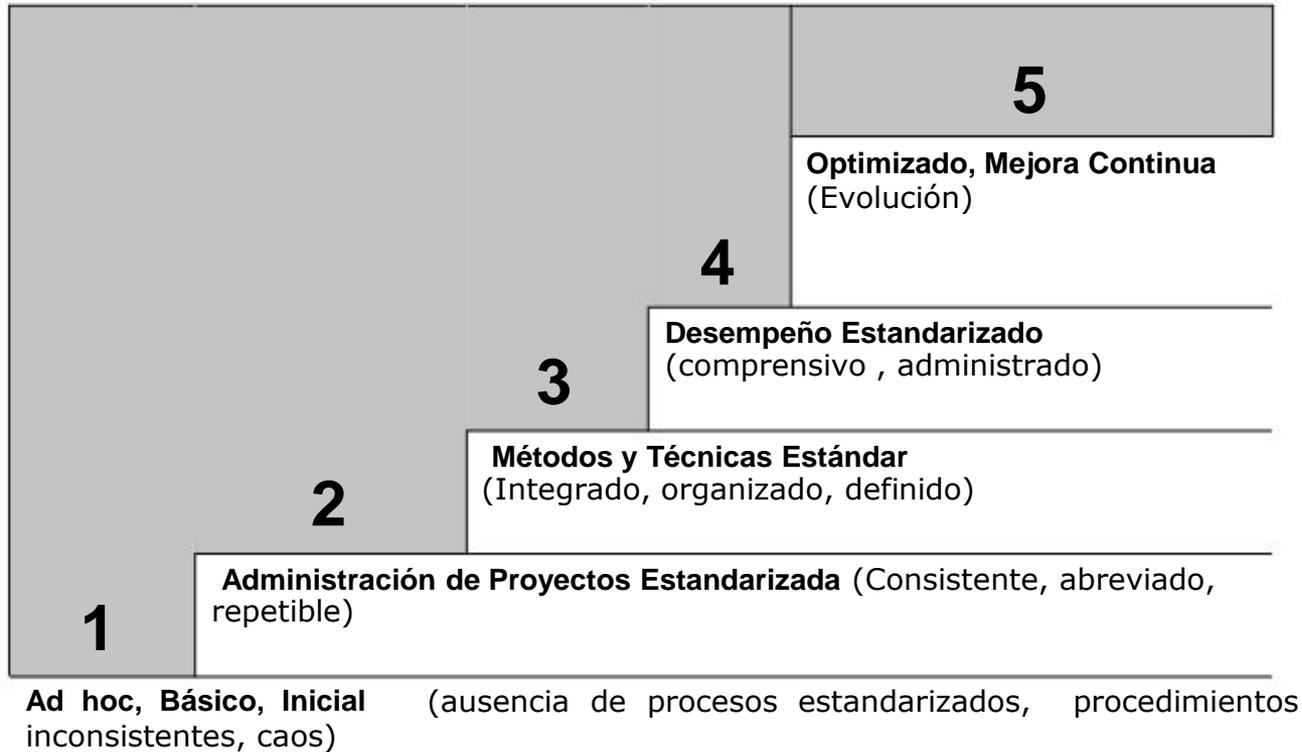
- Este modelo permite determinar la capacidad de las organizaciones de desarrollo de software para producir de manera consistente y predecible productos de calidad superior.
- Además, brinda guías para seleccionar estrategias de mejoramiento del proceso mediante la determinación de sus capacidades actuales, y la identificación de los puntos críticos para mejoramiento así como la calidad del software.

Modelo de Madurez de Capacidades (CMM)

- Este modelo propone cinco niveles de madurez en un rango bien definido, que muestra un conjunto de características por nivel, que son únicas para cada uno y que al ser superadas permiten avanzar proporcionalmente a las metas logradas en camino a alcanzar un proceso maduro en el desarrollo de proyectos.

Modelo de Madurez de Capacidades (CMM)

- Así mismo, cada nivel identifica una serie de actividades de realización colectiva, que poco a poco al ser realizadas demuestran el avance en la capacidad y por ende en la madurez de la organización.



**Descripción de Niveles de Madurez (CMM).
Adaptado de (Parviz et al, 2002)**

Nivel 1, Ad hoc, Básico, Inicial

- Las organizaciones en este nivel carecen de procedimientos formales en administración de proyectos, y sus experiencias no sirven para la conformación de predictores.
- La administración de proyectos es ejecutada de manera inconsistente a través de toda la organización.
- Es probable que los cálculos de costos sean erróneos, que haya atrasos en los cronogramas y que existan defectos en los entregables.
- El éxito de los proyectos depende de la fortaleza y habilidades de la gente.
- El proceso es improvisado y caótico; la organización contribuye poco a generar un ambiente de soporte que ayude a que todos los proyectos sean exitosos

(SEI, 2000)

Nivel 2, Administración de Proyectos Estandarizada

- Este nivel es definido como consistente, abreviado o repetible.
- Hay un énfasis en introducir herramientas o técnicas en administración de proyectos.
- El nivel dos se enfoca en formalizar una disciplina de administración de proyectos en todos los proyectos que realiza la organización.
- Los procedimientos de administración son visibles en la administración del costo, tiempo, alcance y calidad.
- La organización está tratando de establecer los cimientos sobre los cuales mejorar en el futuro.
- La mayoría de las organizaciones que buscan seguir la ruta del CMM están tratando de alcanzar este nivel

(SEI, 2000)

Nivel 3, Métodos y Técnicas Estándar

- El nivel tres es descrito como integrado o estructurado.
- Estando en este nivel las metodologías en administración de proyectos están integradas con otros procesos organizacionales.
- Esto incluye procesos comunes y repetibles de desarrollo de software, entregables, herramientas, etc.
- En estas organizaciones se utiliza software para administrar múltiples proyectos, y están ligados entre los demás proyectos.

Nivel 3, Métodos y Técnicas Estándar

- La administración de proyectos está documentada, estandarizada e integrada. Las propias herramientas y técnicas son adoptadas y usadas por el resto de la organización.
- Además, desarrolla, implementa y mantiene un sistema de información estándar para la administración de proyectos (PMIS por sus siglas en inglés).
- Se sustenta la medida del alcance, tiempo, costo, recursos, calidad, comunicaciones y cambios en el proyecto.
- También brinda soporte en la identificación y reporte de riesgos.

Nivel 4, Desempeño Estandarizado

- El nivel cuatro es descrito como integrado o comprensivo.
- En estas organizaciones hay un amplio compromiso por parte de la cultura organizacional en la administración de proyectos.
- El énfasis está en asegurar que el soporte de la administración de proyectos este en función de las metas de la organización.
- Para llegar a este nivel la organización ha tenido que pasar los niveles anteriores.
- El trabajo que se realiza en la organización está en función de la administración de proyectos, que es considerada como el corazón de la actividad organizacional.

Nivel 5, Optimizado

- Este nivel que es llamado optimizado con énfasis en el mejoramiento continuo.
- Las organizaciones ubicadas en este nivel entienden a cabalidad los roles y responsabilidades en administración de proyectos.
- Los procedimientos en administración de proyectos son cuidadosamente afinados para lograr los objetivos organizacionales.
- Las causas comunes de problemas en los proyectos son priorizadas y sistemáticamente eliminadas.

Nivel 5, Optimizado

- La participación en foros de discusión son una vía para continuar con la generación de ideas para aplicar en los proyectos y refinarlos.
- La retroalimentación en los costos y cronogramas de los proyectos, así como la búsqueda de innovación y tecnología para la aplicación en los proyectos de la empresa es parte del mejoramiento continuo.
- Mejor aún, en el nivel cinco el éxito es la norma, los proyectos propios, la superación de los objetivos en costos, tiempo, alcance y calidad.
- Es reconocido que el éxito está en la aplicación adecuada de los procesos, los proyectos son la razón del éxito y forman parte integral de la organización.

Project Management Maturity Model (PMMM)

- Otro de los fundamentos para lograr la excelencia en administración de proyectos es descrito por el Modelo de Madurez en Administración de Proyectos, PMMM (por sus siglas en inglés), desarrollado por Kerzner(2001), el cual está compuesto por cinco niveles.
- Cada uno de estos niveles representa un diferente grado de madurez en administración de proyectos.

Nivel 1- Lenguaje Común

- En este nivel, la organización reconoce la importancia de la administración de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento del conocimiento básico en administración de proyectos, acompañado por un lenguaje o terminología estándar.

Nivel 2- Procesos Comunes

- En este nivel, la organización reconoce la necesidad de definir y desarrollar procesos comunes para el éxito de los proyectos que puedan ser repetidos en otros proyectos.
- También se incluye en este nivel el reconocimiento de la aplicación y soporte de los principios de administración de proyectos y otras metodologías empleadas por la compañía.

Nivel 3- Metodología Única

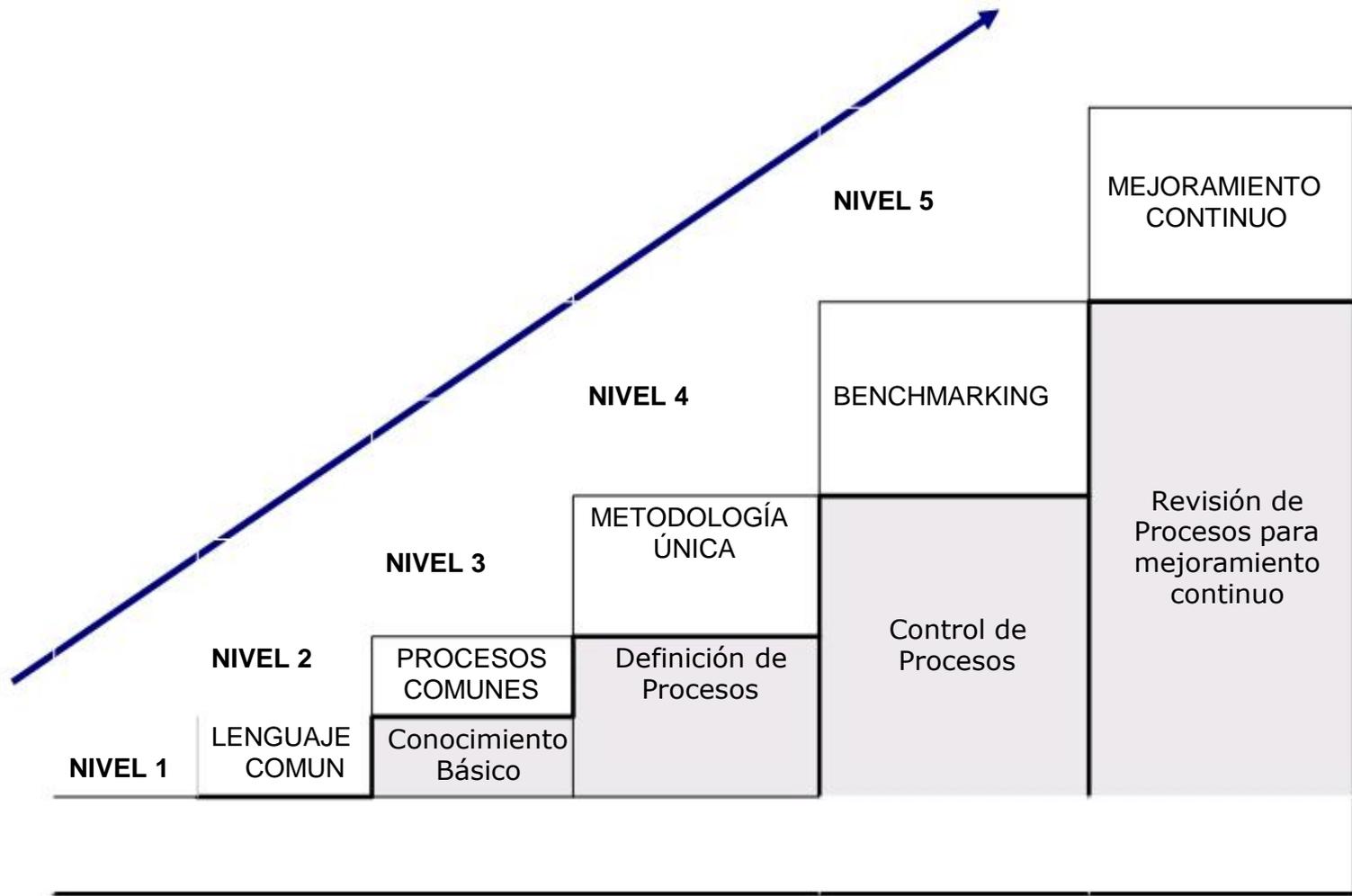
- En este nivel la organización reconoce el efecto sinérgico que posee la combinación de todas las metodologías de la organización dentro de una metodología única, de la cual el centro es la administración de proyectos.
- Los efectos sinérgicos hacen que el control sea más sencillo con una metodología única.

Nivel 4- Benchmarking

- Este nivel reconoce que el mejoramiento en los procesos es necesario para mantener una ventaja competitiva. La compañía decide con quien realiza este proceso y que es lo que aprovechará de su aplicación.

Nivel 5- Mejoramiento Continuo

- En este nivel, la organización evalúa la información obtenida a través del proceso del benchmarking y decide si esta información puede o no convertirse en una metodología única de la organización.



Los Cinco Niveles de Madurez. Adaptado de (Kerzner, 2001)

Organizational Project Management Maturity Model.

OPM3

- Este es un estándar publicado por el PMI (2003) diseñado para ayudar a las organizaciones a entender la administración de proyectos basados en su grado de madurez en función de las mejores prácticas.
- Ayuda a trabajar en el establecimiento de una estrategia exitosa, consistente y predecible en donde los proyectos estén alineados con la estrategia organizacional.
- Este estándar contiene tres elementos principales:

Conocimiento

- Una organización debe tener un sólido conocimiento de la gerencia de proyectos organizacional y de su proceso de maduración antes de decidir realizar una medición o embarcarse en el camino de la mejora.
- El OPM3 provee este entendimiento y describe como reconocer esta maduración en la gerencia de proyectos organizacional.
- El elemento “conocimiento” del OPM3 también ofrece definiciones de términos relevantes tales como “Mejores Prácticas”, “Capacidad”, “Resultado” e “Indicador Clave de Rendimiento”.
- Esto también explica como esos componentes pueden ser alineados a los grupos de procesos de la guía del PMBOK (PMI, 2008), y propone como ellos pueden también ser aplicados a la gestión de programas y portafolios dentro de las organizaciones.

Medición

- El OPM3 provee a los usuarios de una herramienta para comparar su actual estado de maduración en gerencia de proyectos organizacional con las características descritas en el Modelo.
- Midiéndose asimismo en relación a las “Mejores Prácticas” dentro del Modelo, una organización puede medir su posición en una continua maduración.
- Adicionalmente, la auto medición ayuda a la organización a identificar sus áreas de fortalezas y debilidades.

Mejora

- Basado en los resultados de la medición, una organización puede decidir por continuar un curso de mejora y, consecuentemente, determinar el número de “Mejores Prácticas” que quiere mejorar.
- Las organizaciones pueden consultar la base de datos del modelo para ver la serie de Capacidades que conducen a cada “Mejor Práctica”.
- Esto va a permitirles identificar los prerrequisitos, manejar los pasos que le van a conducir desde su actual nivel de maduración a un nivel mejorado.
- El OPM3 también contiene anexos y base de datos que identifican cientos de “Mejores Prácticas” en gerencia de proyectos organizacional, junto con las específicas “Capacidades” necesarias para lograr esas “Mejores Prácticas” y los “Resultados” necesarios para observar y confirmar la existencia de una dada “Capacidad”.

Conocimiento.- Capacidades en gerencia de proyectos organizacional y sus correspondientes resultados



Mejora.- Secuencia para el desarrollo de las capacidades

Medición.- Métodos para la medición de las capacidades

Principales elementos del estándar OPM3® (PMI, 2003)

CONCLUSIONES

- La empresa debe tener un norte bien establecido.
- Los proyectos deben estar alineados con la estrategia.
- El conocimiento en administración de proyecto es clave.
- Los proyectos exitosos no pueden darse “por buena suerte”, ó “3 de cada 10”.
- Realizar una evaluación del estado de madurez en la gestión de la empresa en cuanto a proyectos es un paso importante.
- Seguir un modelo de madurez tiene nos da la oportunidad de mejorar y realizar proyectos exitosos continuamente.

BIBLIOGRAFÍA

- Parviz, F y Levin, G. (2001). *The Advanced Project Management Office*. USA: St. Lucie Press.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project Management, using a project management maturity model*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- PMI. (2008). *Project Management Maturity Model (OPM3)*. (2nd ed.). USA: Knowledge Foundation.
- RAE (2011). *Diccionario de la Lengua Española*. (22ava. Ed.). España: Editorial Espasa Calpe, S.A.
- Aceves, V. (2004). *Dirección Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- López, B. (2010). *Curso sobre Planeamiento y Análisis Estratégico de la Empresa. Maestría en Administración de Proyectos*. San José: UCI.

GRACIAS