



Harvard
Business
Review
Press

Harvard Business Review

Manual para la Dirección de Proyectos

Todo lo que necesitas saber
para definir, dirigir y patrocinar
proyectos de éxito

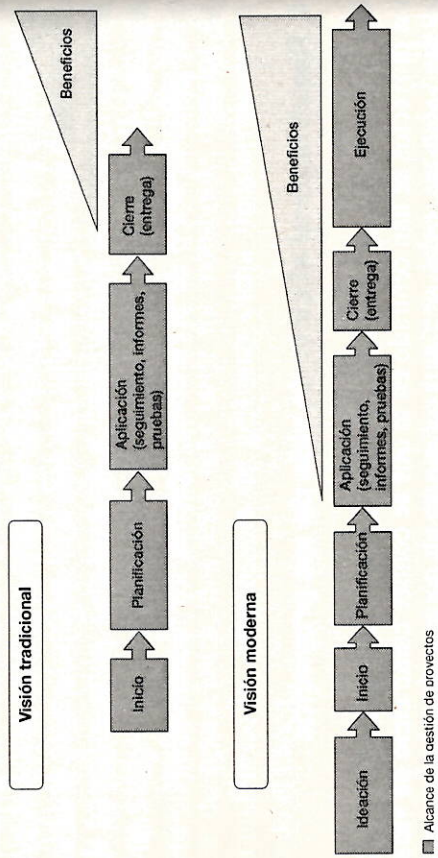
ANTONIO NIETO-RODRÍGUEZ



PROFIT
editorial

Tradicionalmente, lo que ocurre antes (ideación) o después de que el proyecto se haya completado (ejecución) no es responsabilidad ni del gestor del proyecto ni del proyecto. En muchos casos, el gestor del proyecto se asigna después de que se haya elegido la idea y se haya validado el caso de negocio. Esta persona se encarga de definir el alcance, hacer la planificación y ejecutar los entregables del proyecto, prestando poca atención a los beneficios reales del mismo. A pesar de las muchas ventajas de limitar el ámbito de actuación de los proyectos y la gestión de los mismos al ciclo de vida del proyecto, el alcance limitado también ha mermado el impacto potencial de los líderes de proyectos. Por ejemplo, saber cuándo iniciar un proyecto es un factor clave para su éxito, pero es un talento estratégico que muy pocas empresas han desarrollado y actualmente no existe un marco de gestión que ayude a los ejecutivos o a los individuos en esta decisión vital. Esta es solo una de las muchas áreas clave que se han visto limitadas por los métodos existentes.

FIGURA 3.4. Reestructurar el ciclo de vida de los proyectos



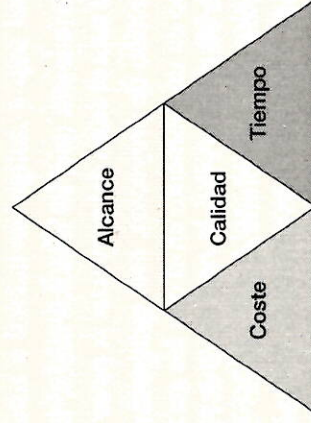
Para seguir siendo relevante y convertirse en una disciplina verdaderamente estratégica, la gestión de proyectos debe ampliarse y centrarse en tres áreas: (1) la innovación, (2) la gestión de los resultados y los entregables una vez finalizado el proyecto y, lo que es más importante, (3) una mayor atención a los beneficios que el proyecto va a de-

parar. Trataremos estos aspectos con mayor profundidad en la segunda parte del libro.

5. Nuevas medidas de éxito de los proyectos: De la triple restricción interna a la externa

Una herramienta vital en la gestión tradicional de proyectos, casi un Santo Grial, es la **triple restricción**, también conocida como triángulo de hierro o triángulo del diablo (figura 3.5). La triple restricción aborda los retos del balance entre el alcance, el tiempo y el coste—todo lo cual afecta a la calidad— para que las cosas sigan avanzando hacia una finalización satisfactoria (trataremos los detalles cuando veamos el Project Canvas). Los indicadores clave de rendimiento del proyecto (KPI) se han centrado en estos criterios desde que la gestión de proyectos se convirtió en una disciplina. Un proyecto que finaliza con retraso, que excede el presupuesto, que tiene un alcance diferente al previsto originalmente... se sigue considerando hoy en día un proyecto de baja calidad, o un fracaso. Si gestionas un proyecto, estás trabajando con la triple restricción. Algunos expertos afirman que este equilibrio entre alcance, tiempo y coste es el concepto más importante de la historia de la gestión de proyectos.

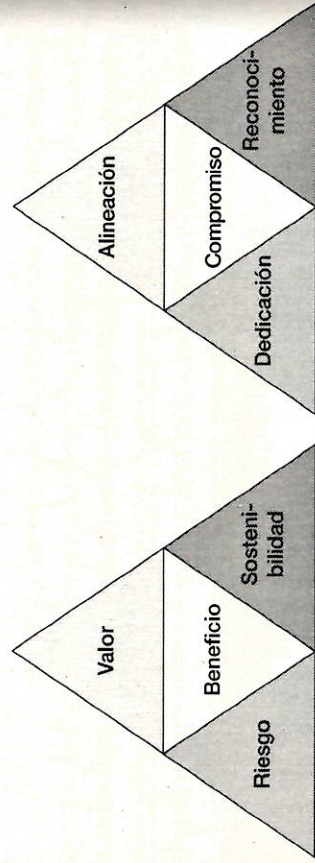
FIGURA 3.5. La triple restricción, o triángulo de hierro



Por supuesto, estos son aspectos importantes de cualquier proyecto, pero se trata de medidas limitadas: se centran en aspectos internos y pasan por alto muchos elementos clave del éxito del proyecto. Hay mu-

chos proyectos que se han excedido ampliamente el presupuesto inicial y se han entregado con años de retraso, pero que al final han aportado enormes beneficios. Un caso famoso es el de la Ópera de Sídney. La construcción se inició en 1959 y se programó originalmente para cuatro años, con un presupuesto de 7 millones de dólares australianos. El proyecto acabó tardando catorce años en completarse y costó 102 millones de dólares australianos. Desde el punto de vista tradicional de la gestión de proyectos, podría considerarse uno de los proyectos de construcción más desastrosos de la historia. La reina Isabel II inauguró la Ópera de Sídney en 1973 tras años de rediseños, subestimaciones y sobrecostes.³⁷ En 1975, el edificio se había amortizado; hoy se ha convertido en un punto de referencia no solo en Sídney, sino en todo el mundo.

FIGURA 3.6. La nueva triple restricción externa



Este ejemplo demuestra que, en muchos casos, la triple restricción no determina por sí sola el éxito del proyecto. A pesar de su importancia histórica para la gestión de proyectos, este concepto sigue centrándose en el ámbito interno en un momento en el que los gestores de proyectos deben fijarse en los elementos externos del éxito del proyecto, como la entrega de beneficios y el compromiso del equipo del proyecto, para medir el rendimiento. Teniendo esto en cuenta, he desarrollado dos nuevas triples restricciones, la triple restricción de los beneficios y la tri-

37. Christina García-Ochoa Martín, «The Sidney Opera House Construction: A Case of Project Management Failure», *Escuela de Organización Industrial* (blog), 14 de enero de 2012, <https://www.eoi.es/blogs/cristinagarcia-ochoa/2012/01/14/the-sidney-opera-house-construction-a-case-of-project-management-failure>.

ple restricción del compromiso (figura 3.6). Examinaremos estas nuevas herramientas en detalle en la segunda parte.

6. Transformación de las oficinas de gestión de proyectos en oficinas de implementación de estrategias

Debido a que las oficinas de gestión de proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) tradicionales se han centrado en los procesos, los métodos y el seguimiento, a menudo se ven como unidades altamente burocráticas y de bajo valor añadido con poca conexión con lo que importa a la organización. Además, las PMO siempre se han diseñado como una caja en una jerarquía, que, como veremos en el capítulo 11, es una estructura anticuada para un mundo impulsado por el cambio. La nueva versión de la PMO se centrará mucho más en la creación de valor mediante el impulso del cambio y la estrategia. Su función debe evolucionar hacia una oficina de implementación de estrategia, que ayudará a los altos cargos a priorizar, seleccionar e implementar sus iniciativas clave. La nueva oficina también contará con una serie de gestores de proyectos de alto nivel, que actuarán como directores generales de las iniciativas más complejas y transformadoras. Se encargarán no solo de ejecutar el proyecto, sino también de garantizar que se consigan los beneficios (y que se consigan más rápido de lo previsto, cuando sea posible). También veremos nuevos tipos de oficinas de implementación que serán más ágiles y a menudo temporales, creadas para apoyar carteras de proyectos e iniciativas ágiles, y que luego desaparecerán cuando los proyectos hayan finalizado.

7. Nuevas tecnologías

Los sistemas clave que apoyan el funcionamiento de la organización suelen estar bien establecidos. Algunas de estas aplicaciones están más maduras que otras, pero las mayores mejoras en la automatización ya se han conseguido. Durante más de tres décadas, las empresas han realizado la dolorosa y costosa transición al actual nivel de madurez de los sistemas. Muchos proyectos de ERP (*enterprise resource planning*) fracasaron o tardaron mucho más de lo previsto, sus costes triplicaron o cuadruplicaron las estimaciones originales y los beneficios prometidos a menudo llegaron tarde o nunca se alcanzaron. Estos grandes y proble-