

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Informática

**Factores críticos de éxito en proyectos y la adopción de metodologías
para administrarlos**

**Requisito para optar por el grado de Licenciado en Ingeniería de
Sistemas con Énfasis en Gestión de Recursos Tecnológicos**

**Alumno:
Carlos Mauricio Gómez Aguilar**

**Profesor:
Lic. Miguel Pérez Montero**

II Cuatrimestre 2006

Indice

Resumen.....	ii
Abstract.....	iii
Palabras Clave.....	iv
Introducción.....	1
El escenario de la Administración de Proyectos.....	2
Proyectos, una sucesión a gran escala de lo cotidiano.....	3
Proyectos de Software, un mundo diferente.....	5
Metodologías para la Administración de Proyectos.....	7
Importancia de la planificación.....	9
El Líder del Proyecto: Aptitudes y complementos.....	11
Outsourcing; ¿se pueden adquirir problemas?.....	15
Estructura interna de la organización para controlar proyectos.....	16
Conclusiones y Recomendaciones.....	17
Bibliografía.....	20

Resumen

La Administración de Proyectos es una disciplina que se ha incorporado a las organizaciones por la necesidad de coordinar, asignar y dirigir los recursos de forma óptima para alcanzar los objetivos estratégicos definidos . Requiere que los encargados de esta actividad tengan las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para cambiar oportunamente el curso de las acciones, para cumplir con la totalidad de los requerimientos definidos en la fase inicial de planeación, la cual es de vital importancia puesto que delimita el alcance, los recursos y el costo estimado dentro del cual se desarrollará el proyecto.

Se han desarrollado, puesto en práctica y mejorado, una serie de metodologías con resultados diferentes en su aplicación, puesto que cada organización es en sí, un mundo diferente. A pesar de que los indicadores actuales siguen contabilizando un alto porcentaje de proyectos que resultan en fracaso, si se registra un incremento en los niveles de conocimiento sobre esta área y en la consciencia de la relación y la importancia que tiene una adecuada gestión de proyectos, con los resultados de los mismos y en el aprovechamiento de los recursos. En el futuro cercano, se evidencia esta área como una posibilidad de carrera para profesionales con formación integral que les permita tener un equilibrio entre los criterios técnicos y las habilidades gerenciales.

Abstract

Project Management is a discipline that has been incorporated into organizations throughout the requirement of assign tasks, control activities and deal with the resources in order to get the best results and to accomplish strategic goals. It is needed that the responsible for this activity has the abilities, the knowledge and the experience enough to change the path of the organization, to fulfill every requirement defined in the planning phase, which is very important to define the scope, the resources and the costs baseline within the project must be developed.

A lot of methodologies had been developed and improved during decades, but the results seem to be hard to analyze, because of how different every organization from each other are. Besides statistics show a high percentage of failed projects, it is notorious that knowledge base related with this area, has improved and people are now more conscious about the relationship between project management and good results, getting better performance from the resources. In the near future, is evident that it is able for a person with an integral background to find a career opportunity that helps them to find a balance between technical criteria and management skills.

Palabras Clave

Administración de Proyectos

Metodologías de Administración de Proyectos

Perfil del Administrador de Proyectos

Planificación

Proyectos de Software

Introducción

Todos los días, y cada vez en mayor grado, estamos en contacto con el software. Se ha incorporado en nuestras actividades más cotidianas, lo utilizamos en nuestros celulares, en nuestro trabajo y hasta en algunos electrodomésticos. El software ha tenido una evolución vertiginosa en un corto lapso de tiempo, al grado de llegar a ser hoy uno de los principales activos de cualquier organización. La difusión y abaratamiento de las Tecnologías de Información y Comunicación auguran que este comportamiento se mantendrá en el futuro, lo que demanda ponerle especial atención y tomar las acciones oportunas, que hagan que nuestras organizaciones no pierdan competitividad según las agresivas normas de mercado, que generalmente provienen de países desarrollados.

En la segunda mitad de la década anterior, en Costa Rica, al igual que en el resto de Latinoamérica, se incrementó considerablemente el número de empresas cuya estrategia organizacional las llevó a adquirir un software que les permitiera unificar la plataforma de trabajo, dejando atrás las herramientas que cada departamento tenía para su propio control. Se buscaba un producto consistente que garantizara integridad para las diferentes áreas funcionales. Esta gran cantidad de prospectos hizo crecer la oferta de forma acelerada, lo que hizo posible la aparición de empresas, cuyo crecimiento exponencial generó grandes expectativas sobre este floreciente sector de la industria, logrando la colocación de sus productos tanto internamente como en otros mercados, a través de la apertura de oficinas propias de distribución o aprovechando alianzas comerciales con representantes ya consolidados en estos destinos. Todo este comportamiento generó un cambio en la forma de trabajar de las organizaciones y descentralizó las labores informáticas de los desaparecidos Departamentos de Cómputo, haciendo que cada área se convirtiera en responsable del registro de los datos. A partir de ahí, los proyectos son diferentes ya que involucran un grupo interdisciplinario de personas y las ahora áreas de Tecnologías de la Información son entes más especializados.

El carácter tácito del software hace que su cuantificación, administración y las estimaciones que se hagan sobre el mismo, sean realmente un reto para los profesionales que tienen a cargo estas labores. Las variables que interactúan para que un proyecto de software llegue a culminar de forma exitosa son demasiadas y se hace necesario su dimensión, complementario al conocimiento de las metodologías más utilizadas, que puedan ser referencia para quien tenga que tomar las riendas de un proyecto de software.

El escenario de la Administración de Proyectos

La globalización ha exigido empresas cada vez más competitivas. La estrategia de las organizaciones para adaptarse al entorno, las orienta cada vez más hacia un esquema funcional más orientado a proyectos. A pesar de ser estos, en muchos casos, una sucesión de ciclos, no siempre se registran las experiencias y conocimientos generados, lo que hace que cada nueva ocurrencia sea realmente una novedad. Los proyectos de software, no se finalizan en el tiempo estimado, ni con los recursos presupuestados ni aciertan en los modelos de negocios que intentan representar. Existe una serie de metodologías que se proponen por sí mismas como grandes alternativas en la búsqueda de éxito de los proyectos, pero en la práctica, no son adaptables a todo tipo de organización. Si se cuenta con equipos de trabajo en etapas de madurez, con buena actitud hacia el cambio, con la constante necesidad de reducir costos... ¿Qué es lo que hace que una y otra vez no se cumplan los cuatro aspectos que hacen de un proyecto, un proyecto exitoso? (Alcance, Costo, Tiempo, Calidad)

Proyectos, una sucesión a gran escala de lo cotidiano

Toda idea, de forma consciente o inconsciente, es evaluada antes de tomar una acción, esto se refleja a cada segundo en nuestra existencia. Luego que hacemos que las cosas sucedan, viene una interpretación que indica si fue lo correcto o no, pasando a una acumulación del conocimiento, que sirve como guía de conducta para la próxima ocurrencia de la situación específica. Si se logra magnificar esta conducta a la forma de actuar de una organización, debería funcionar de igual manera.

Las organizaciones en general, tienen un conjunto de reglas y actividades sobre las que fundamentan su actividad cotidiana y la forma en la que son ejecutadas. De forma paralela, existe una coordinación a nivel gerencial que define el rumbo a seguir de acuerdo a los intereses propios de la entidad. Koontz(1991) define las estrategias como *"programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada"*.

Para alcanzar las metas propuestas, se realiza un desglose de actividades que facilitan la identificación de prioridades y la agrupación, para alcanzar productos u objetivos específicos. El Project Management Institute [2004] define un proyecto como *"un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único"*. La definición puede llegar a parecer general, pero la palabra "esfuerzo" es muy rescatable, porque representa la dedicación necesaria para alcanzar la finalidad de cada proyecto.

Los proyectos no son algo nuevo, desde hace mucho tiempo la humanidad adoptó la costumbre de establecer organizaciones con un fin común, con estructuras jerárquicas y ciclos de control que permitan la consecución de los objetivos planteados. Sin embargo,

lo que si representa novedad, es la periodicidad con la que estos se ejecutan y la exigencia de resultados y optimización de recursos, puesto que la competitividad es el eje alrededor del que gira todo negocio en la actualidad.

Las organizaciones destinan recursos de toda índole en busca de proyectos exitosos que generen productos exitosos, sin embargo, un alto porcentaje de estos esfuerzos, no llegan a la consecución de sus objetivos y comúnmente hasta son desechados, sin siquiera llegar a darse por concluidos. En sus investigaciones, The Standish Group(2001), recopila gran cantidad de experiencias de ejecución de proyectos y señala que únicamente un 28% de los proyectos es completado a tiempo y con el presupuesto inicial, con todas las características especificadas, un 49% se finaliza y da como resultado herramientas funcionales, pero con menos atributos, mayor presupuesto o finalizadas posterior a lo definido, y el restante 23% de las ocasiones, los proyectos son cancelados en etapas de ejecución.

Cuando esto sucede, sin duda surgen interrogantes hacia todos los rumbos en busca de que o quien no cumplió con su parte y provocó los inconvenientes o el fracaso rotundo. Con frecuencia, esta investigación encontrará una serie de tareas que no fueron definidas inicialmente, un gran número de personas que alegará desconocimiento o que evidenciará a quienes creían como responsables de una tarea en particular. En ese momento, el equipo de trabajo entra en una etapa de conflicto pues el interés individual se antepone a la estructura del grupo y cada quien busca librarse de cargar culpas. Estos entreveros pueden ser muy perjudiciales para el ambiente de los equipos responsables de la ejecución de proyectos y pueden minar las relaciones interpersonales que son tan importantes para lograr la sinergia que el éxito requiere.

Proyectos de Software, un mundo diferente

Los proyectos que involucran software tienen una particularidad, algo que los hace diferentes de los de cualquier otra disciplina. En relación al software, Mordecki (2002) señala que *”se trata de un intangible basado en un modelo lógico matemático estricto, cuya expresión exterior nada tiene que ver con su estructura interna y que no responde a las leyes físicas a las que los humanos estamos acostumbrados.”* Esto respalda la dificultad que existe de forma implícita con las estimaciones de recursos que se realizan en los proyectos. La experiencia de las personas en otras disciplinas, puede ser que las lleve a conclusiones con un patrón de conducta muy similar para cada ejecución de proyectos, sin embargo, en la estimación del software, el alto nivel de abstracción puede hacer que dos expertos generen estimados muy distintos entre sí, de acuerdo al planteamiento de las variables, que realice cada uno. Por estas razones, se hace necesario, establecer herramientas de apoyo a la estimación y dimensión real del alcance que tendrán las aplicaciones, puesto que es imprescindible conocer hasta donde habrá de llegar exactamente un desarrollo antes de iniciar con el mismo. Zavala(2004) acota oportunamente que *“la percepción común que se tiene de la industria del software es que es una industria sólida pero sorprendentemente, no se caracteriza por la alta calidad generalizada de sus productos y servicios”*, esto es palpable en el índice de proyectos que no finalizan con los resultados planteados, o bien que son abortados antes de llegar a su finalización. El Standish Group(1998) divide los proyectos en tres diferentes grupos:

- Los proyectos exitosos (Successful): son aquellos que se completan dentro del tiempo y presupuesto establecidos, satisfaciendo las funcionalidades y características propuestas en la planeación del mismo.

- Los proyectos desafiantes (Challenged): Los proyectos que finalizan y son funcionales, pero superaron el presupuesto o el tiempo, o no cumplieron con todas las características y funciones que se especificaron al inicio
- Los proyectos fracasados(Failed): Se les llama de esta forma a aquellos proyectos que son cancelados antes de completarse.

Zavala(idem) analiza el origen de los fracasos de los proyectos, y concluye acertadamente que el fracaso generado por la mala definición de las necesidades y requerimientos, se debe a que en muchos proyectos de software, el patrocinador del proyecto se niega a pagar la fase de preliminar de definición que McManus(2003) considera como “un acuerdo sobre el nivel de servicio que incluya la justificación, una delimitación sobre el enfoque global, la estimación de recursos, un resumen de riesgos y el enfoque para manejar los riesgos”. Esta negativa se da porque el patrocinador considera que esa etapa debe ser de un breve lapso de tiempo y que es mejor entrar a desarrollar las soluciones en el menor tiempo posible para acelerar la obtención de resultados. En la práctica no se atiende a lo que es considerado como “detalles” y se empiezan a acumular, hasta el punto que la sumatoria de los mismos implica rediseñar la propuesta original, causando el descontento de los patrocinadores y la pérdida de confianza en el equipo responsable del proyecto.

La diversidad de los proyectos, así como su diferente grado de complejidad, sugiere que se trate de establecer una forma de trabajo que se ajuste a la mayoría de los eventos comunes. No hay recetas para el éxito, sino que el mismo sobreviene cuando existe el flujo de comunicación y la cohesión de grupo necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

Metodologías para la Administración de Proyectos

Es posible encontrar una serie de metodologías que sugieren que el acatar su propuesta, va a facilitar la planeación, la ejecución y el control de los proyectos de software, sin embargo, es ingenuo pensar que se puede seleccionar un conjunto de herramientas sin conocer a fondo el problema que al que se pretende dar solución, o el proceso que se busca mejorar. Aberdein(2005) comenta sobre tres tipos de metodologías para el desarrollo de software:

- **Modelos lineales:** Consisten en un número establecido de pasos, cada uno de los cuales deben ser finalizados para que el próximo pueda dar inicio. Ejemplos de este tipo de metodologías lo son “La Cascada” y ”El Modelo de Ingeniería de Sistemas en V”
- **Modelos Cíclicos:** Son modelos circulares donde se repiten procesos con diferente nivel de detalle para cada ciclo. Las más populares responden a los nombres de “Ingeniería Concurrente”, “Prototipo Rápido” y “Metodología de Software en Espiral”.
- **Modelos Híbridos:** Tratan de integrar lo “mejor de ambos mundos” refiriéndose a la delimitación del primer modelo sugerido y a lo circular del segundo. Pretende identificar hasta que punto las cíclicas habrán de ser reiterativas.

Para determinar que metodología es la más apropiada para la efectiva administración de un proyecto, es necesario dimensionar correctamente el proyecto para no incurrir en inversiones muy grandes de acuerdo al costo del producto. Al mismo tiempo, se debe conocer el interés del patrocinador del proyecto para determinar el grado de documentación que espera paralelo a la ejecución y no generar más de la que está dispuesto a costear. Un punto muy importante, es el nivel de riesgo que tienen los requerimientos a cambiar conforme avance el proyecto, de acuerdo a las necesidades de

la organización o la pobre definición de los mismos, esto merece principal atención pues se debe generar consciencia en que los cambios afectarán los estimados de recursos y tiempo.

Por último, se debe contestar la pregunta de cual variable (Tiempo, Costo, Calidad o Alcance) es la más sensible si se da una variación considerable de acuerdo a lo sugerido inicialmente. Al respecto, Kerzner(1998) presenta un modelo de análisis, para determinar cuanto impacto tiene en los beneficiarios del proyecto una posible variación del 10%, ya sea de forma positiva o negativa, en los criterios mencionados. La salida de este análisis será un gráfico que permitirá ver cual es el aspecto al que definitivamente, se le habrá de prestar más atención y estará menos sujeto a variaciones. Esto dará una herramienta muy útil para la negociación en caso de que se presente la común necesidad de realizar un ajuste en el plan de proyecto.

Los estimados han sido uno de los puntos de discordia entre patrocinadores y Líderes de Proyecto, puesto que el primero siempre está a la espera de que se cumplan, sin embargo sobre la marcha surgen inconvenientes que hacen que las tareas no se cumplan en los plazos establecidos, o por debajo de la línea de satisfacción de algún otro parámetro determinado al iniciar el proyecto. Para generar una estimación que busque estar aproximada a la realidad, se pueden utilizar dos métodos: El primero y más tradicional, es el Alcance, que utiliza datos históricos y criterios de experiencia para determinar las principales funcionalidades y variables que son críticas para el éxito. Por su parte, la Divisibilidad ha surgido como una forma de desglosar el proyecto lo más posible, de esta forma van apareciendo todas las posibles tareas que habrán de realizarse, y es factible generar tablas de riesgos, con acciones de contingencia que faciliten la mitigación de los mismos en caso de sucederse. Se ha popularizado esta práctica con el nombre de Estructura Detallada de Trabajo.

Importancia de la planificación

Cualquier actividad que se realice se va a ver beneficiada si de previo se gestiona una adecuada planeación, que permita dimensionar el alcance real de las consecuencias, positivas o negativas, así como los riesgos posibles que puedan ser enumerados a partir de la decisión tomada. Existe una cantidad de variables propias de cada proyecto que se hace necesario recopilar, puesto que aunque cada uno es diferente, la realización de los mismos ha de servir como una escuela, de la que hay que aprender de las lecciones que generan. Un proyecto habrá de ser exitoso únicamente si su ejecución encamina oportunamente la totalidad de sus recursos hacia la meta previamente establecida, al igual que el capitán de un barco requiere de habilidades que le permiten navegar en aguas calmas, tanto como responder desde su timón y comandar a su equipo con decisiones que lo harán librar tempestades, un encargado de dirigir proyectos tendrá que tener las herramientas que lo faculten a responder de forma eficiente ante las eventualidades. El PMI (2004) define la dirección de proyectos como: *“la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto”*. Sin embargo, no se rescatan las facultades que tendrá que tener y poner en práctica quien se encomiende a dirigir proyectos. La combinación y equilibrio de los criterios mencionados en esa definición será la que encamine el esfuerzo hacia el éxito.

Dentro de las organizaciones y en las conversaciones profesionales cotidianas, se comenta normalmente sobre los beneficios de la administración de proyectos como medida para alcanzar un incremento en los resultados de los esfuerzos que se llevan a cabo. Sapag (2003) señala que *“la planificación constituye un proceso mediador entre el futuro y el presente”*, lo cual da una dimensión real del significado de este proceso para una organización, ya que permite generar un escenario deseado, un estado al que se pretenderá llegar mediante la ejecución de los eventos propuestos en esta etapa. Para crear una cultura donde esta práctica rinda indicadores tangibles, se requiere contar con

apoyo pleno de la gerencia o las instancias similares, quienes respalden las decisiones que los directores de proyecto toman, con la finalidad de crear o alterar las políticas, procedimientos y procesos en general, que sirven como guía para las acciones de los diferentes involucrados en los equipos de trabajo.

El poner en marcha un esfuerzo para administrar efectivamente los proyectos, involucra mucho más que simplemente tratar de adoptar una serie de plantillas probadas por otra organización. Debe anteponerse el hecho que la ejecución de los proyectos viene a ser el camino de las empresas para alcanzar su misión, por lo tanto, la metodología utilizada para acumular el conocimiento y evaluar los aspectos importantes, deberá ser objeto de mejora continua, hasta que resulte algo sumamente natural para la totalidad de los participantes y beneficiarios. La adopción de una metodología va a ser justificada, en el tanto muestre que su utilización brinda resultados positivos, pues la simple documentación de una forma de hacer las cosas, no es provechosa por sí sola.

Para demostrar que existe un beneficio en la implementación de una cultura de administración de proyectos, se hace necesario definir con antelación, todos los aspectos que van a ser sujetos de medición. En el estudio de la factibilidad del proyecto, se menciona reiteradamente el análisis del Retorno de la Inversión. Sapag (2003), asegura que *“el cálculo de las variables financieras y económicas debe ser lo suficientemente demostrativo para justificar la valoración de los distintos ítems”*, sin embargo, si se analiza un poco más general el proceso de la repetición de los proyectos en la organización, se podría evaluar también un Retorno de la Administración. Para alcanzar este nivel de detalle, se requieren tener claramente establecidas las métricas que se van a poner en práctica. Estas conformarán una herramienta muy útil para la ejecución de los planes estratégicos, y tratarán de mantener los proyectos alineados a los objetivos establecidos, así como a los presupuestos de dinero y de recursos.

En la medida que la Administración de Proyectos pueda colaborar con la mejora en la productividad, el crecimiento de la organización y en la reducción de costos, la

implementación de la misma estará siendo costeada por esos beneficios. Todas estas prácticas pueden resultar también en el fortalecimiento de la relación con los clientes, el servicio que se les brinda y la lealtad que se pretende consolidar. Internamente, el empleado tendrá un nivel más alto de motivación y productividad, y será capaz de participar en procesos de capacitación que lo enriquecerán profesionalmente, si se complementa adecuadamente la cultura de proyectos con la Administración de Conocimiento.

Kent (2000), sugiere que los resultados de un proyecto pueden ser entradas (dinero y recursos), salidas (resultados alcanzados) o procesos (desempeño). Partiendo de que no sólo lo económico importa al evaluar un proyecto, nace la necesidad de cuantificar los éxitos en las otras áreas. Las métricas permitirán capturar los datos valiosos que van a servir como reflejo del estado real de los proyectos. El análisis de los resultados se convierte en pronósticos para nuevos esfuerzos, siempre y cuando los mismos sean cuantificables y estadísticamente confiables.

Las organizaciones han madurado, y además de enfocarse exclusivamente en el incremento de sus utilidades, lo cual está condicionado a una serie de variables que requieren particular atención, realizan una serie de esfuerzos internos que se realizan en procura de consolidar una forma provechosa de ejecutar proyectos. La sumatoria de acciones para alcanzar esa meta significará procesos rentables a largo plazo y una mejora en la cultura organizacional.

El Líder del Proyecto: Aptitudes y complementos

El liderazgo ha sido asociado a roles militares, lo que puede ser que se asuma como una dirección autoritaria que fuerza a un grupo de personas a realizar una labor para la que hayan sido seleccionados. Sin embargo, este papel ha evolucionado, y ha dejado atrás esa rigidez que lo identificó hace algunos años, exigiendo un puesto más flexible de

acuerdo a las necesidades de la organización, los alcances de los proyectos, y la administración de los recursos a su cargo.

Dentro de los roles que habrá que desempeñar el encargado de un proyecto, sobresalen el liderazgo, la capacidad de gerenciar, y el trabajo en equipo. Deberá existir un equilibrio entre estas habilidades para que la evaluación de las mismas sea favorable, puesto que una debilidad en uno de los aspectos, puede dar al traste con el proyecto. Aunque con anterioridad se asociaba un único perfil para un gerente y un líder, esos papeles se han distanciado en la teoría, pero unido en la práctica. Verma (2002), citando a Dilenschneider (1991), señala que ha existido una evolución en el liderazgo durante las últimas cinco décadas, empezando con Administradores durante los años cincuentas y sesentas, que se fueron transformando en Gerentes durante los setentas y ochentas, para luego convertirse en Líderes por su capacidad de potenciar al grupo y optimizar el uso de las fortalezas de cada uno de sus miembros. Este proceso de cambio se ha fundamentado en la necesidad de hacer creer a los miembros del equipo que no son manejados para obtener un resultado, sino que el éxito es el fruto de la sumatoria de los esfuerzos de cada uno de los integrantes del grupo, que fomenten el crecimiento individual de cada uno de los mismos.

Una diferencia se marca en que el liderazgo se enfoca en “hacer las cosas correctas”, mientras que la gerencia en “hacer correctamente las cosas”. El liderazgo tiende a relacionarse con la motivación de las personas, y las decisiones intuitivas que cambian oportunamente el rumbo de las acciones que no son correctas y que encaminan de nuevo los proyectos hacia el horizonte definido, mientras que la gerencia se piensa como una actividad de orden, control y toma de decisiones sobre la cuantificación y el análisis de indicadores establecidos en las etapas de planificación.

Dentro de las aptitudes más destacables de un administrador de proyectos, se pueden mencionar de forma general, las expuestas por Barry(2002), donde se destaca la

capacidad que tenga para transmitir la visión de hacia donde se dirige el equipo y el proyecto en general, que sea capaz de definir los límites. Sin duda, debe tener una gran facilidad de comunicación que permita distribuir los flujos de información en las direcciones y las cantidades correctas, tanto horizontal como verticalmente. Esta persona debe ser un referente en cuanto a la forma de comportarse, tener valores éticos muy claros, tener una conducta intachable para que pueda transmitir ese nivel de compromiso a sus compañeros de equipo. Para esto debe ser entusiasta, no evidenciar las cargas de trabajo y las preocupaciones fácilmente, sino mostrar una buena actitud hacia los problemas, la resolución de los mismos y la recopilación de las lecciones aprendidas. Deberá ser consciente de las necesidades de los miembros de su equipo y mostrarse solidario cuando las condiciones así lo demanden. Estará llamado a fomentar la sana competencia entre los miembros del equipo y a la vez a ser un contendor, en el buen sentido, de sus colegas.

Otro de los aspectos importantes a resaltar de la personalidad es su habilidad para delegar las tareas a quien realmente esté en capacidad de desempeñarlas, y que muestre la confianza en que las mismas van a ser ejecutadas adecuadamente, es decir, no estar continuamente presionando al recurso con preguntas que no permiten conocer un estado real del avance de las labores, sino creando políticas de seguimiento y control que no sean molestas, ni tampoco inoportunas. Se recomienda una persona que tenga frialdad en los momentos de presión y que sepa que labores o áreas deben priorizarse para evitar el caos. Además debe fomentar en todo momento que su equipo sea cada vez más sólido y que sus individuos y la colectividad logren importantes avances.

Por último, pero no menos importante, se requiere un sujeto que demuestre que puede resolver problemas de la forma más natural posible, sin hacer revuelo ni buscar el castigo de los responsables, sino una verdadera alternativa positiva para el desempeño del equipo.

Por su parte, Madden (1995) realiza una serie de recomendaciones a tomar en cuenta por parte de un Administrador de Proyectos para alcanzar el éxito, siendo las más llamativas las que sugieren que se debe tomar un tiempo para entender las consecuencias de los actos. Aunque un responsable del proyecto no tenga el conocimiento de cómo hacer el trabajo que se le encomiende, al menos tiene que conocer que es lo que realmente se quiere. Otra regla propone el crear el ambiente necesario para que el personal involucrado sienta la confianza para expresarse si consideran que una decisión no es la óptima, y es que no será provechoso que alguien trabaje pensando que lo que hace no aporta valor o no sienta orgullo de su producto. Para que un líder de proyecto sea reconocido como exitoso, también deben serlo los miembros de su equipo, gracias a sus conocimientos y habilidades.

Sumado a estos criterios, Chamoun (2002) destaca la importancia de que el Líder del Proyecto sea alguien que *“haga que las cosas sucedan a través de la política y el poder en su sentido positivo”*. Esto implica una gestión hacia personas clave para conseguir objetivos que a otros les parecen fuera de alcance, a la vez está ligado a los términos de asertividad y de inteligencia emocional, y que en muchas ocasiones son desarrollados a través de la experiencia laboral y de vida de la persona.

Existe cada vez en mayor cuantía, características deseables para quien sea encargado de dirigir exitosamente un proyecto, y conforme evolucionen las metodologías y prácticas, irán surgiendo más requerimientos de personalidad y formación, que harán de estas las áreas de administración de proyectos, lugares de mucha competencia para el desarrollo profesional.

Outsourcing; ¿se pueden adquirir problemas?

Aunque existen los términos de “terciarización” y “sub-contratación”, se ha aceptado la utilización del vocablo “Outsourcing”, que es un tecnicismo que proviene de la abreviatura de la frase “outside resource using” (Philip, 2004), y que el Grupo Ibermática(2004) define como “la externalización de la gestión de alguna área o actividad de una organización a un proveedor especializado”. Al igual que las otras adquisiciones, esta habrá de ser evaluada por indicadores de servicio. Como en otras áreas, es necesario dejar en claro los criterios de medición que determinan el significado de satisfacción para el contratante. Esa publicación detalla la forma en la que en los años 80, la empresa fotográfica Kodak, aunque ya se encontraba dentro de las veinte empresas más importantes de la industria de los Estados Unidos, enfocó sus esfuerzos en lo que realmente era su negocio y dejó de lado las altas inversiones en tecnología informática, puesto que dentro de la misión definida, no estaba incluido ser un líder en esa área. Luego de esta experiencia, muchas organizaciones se plantearon la misma interrogante, procediendo a abrir sus puertas a quienes tenían más conocimiento y experiencia en las actividades sujetas de contratación, creando un espacio para la creación y surgimiento de muchos proveedores de servicios especializados.

Existe una serie de razones para optar por la terciarización de los servicios informáticos; Latorres(2003) destaca la posibilidad de transferir los niveles de responsabilidad y riesgo que se pueden presentar en un proyecto. Esto quiere decir, que una vez establecido el alcance de las funciones que sirven de marco para el contrato de servicios, el contratante debería tener la facultad de exigir al proveedor la satisfacción de las metas y el alcance de los beneficios acordados, inclusive con la posibilidad de multas, demandas o algún otro tipo de acción estipulada en el documento que constituye el contrato. La reducción de costos es otro aspecto comúnmente mencionado, sin embargo, si la escogencia del proveedor no es la correcta, el ahorro que se podría haber esperado a partir del no pago de salarios y adquisición de los bienes

necesarios para desarrollar la actividad, puede resultar en todo lo contrario, ya que los proyectos tendrán estimaciones de costos y recursos incorrectas (Khalfan, 2001; Kern, 2001), y habrá un alto cargo de costos ocultos a la vista de quienes entablaron la primera negociación.

Para garantizar que las actividades contratadas sean provechosas, (Jorgensen,1996) justifica la creación de un ente de auditoría interna que sirva de apoyo para las negociaciones de contratos, trate de evitar que se firmen contratos generales o con redacción ambigua, porque en la mayoría de los casos, cada empresa tiene características diferentes a las demás y esto exigirá una personalización de las condiciones y alcance de los factores críticos.

Estructura interna de la organización para controlar proyectos

A los beneficiarios de los proyectos no les interesa la división funcional de una organización, porque esto se puede ver como una descarga de las responsabilidades. Con esto se quiere decir que en muchas ocasiones cuando se busca un responsable de un atraso, es sencillo para muchos tratar de descargar sus culpabilidades hacia otra área o persona, la que a su vez repite la acción, y no se identifica lo realmente sucedido, sino que se deja de lado y se procede a buscar una alternativa de solución que le brinde resultados en el corto plazo. Una solución que puede aplicarse a empresas medianas y grandes, es la creación de una instancia relativamente independiente, que ha surgido con el nombre de Oficina de Gestión de Proyectos (Santosus,2003), la cual se encarga de consolidar responsabilidades y buscar la eficiencia en los resultados y los procedimientos. Esta oficina tiene potestad de coordinar las actividades de los recursos asignados al proyecto independientemente del área a la que pertenezcan funcionalmente, por lo que su autoridad es considerable.

Para que la organización se adapte a esta forma de trabajo, debe darse una apropiada gestión del cambio, ya que hacer que una organización se estructure con un enfoque a

proyectos no es de la noche a la mañana, se necesita compromiso general de todas las áreas y el apoyo constante de las máximas autoridades de la organización. Tal y como lo sugiere Kotter(1996), al cambio hay que darle una sensación de urgencia que llame la atención de los involucrados.

No se debe crear una idea menor de lo que un cambio de esta índole realmente significa, para que el esfuerzo no sea abandonado sin que el mismo haya dado los frutos esperados, y sin que se consolide formalmente la adopción del modelo, puesto que será la forma en la que la organización esté trabajando una vez finalizado el proceso, y lo óptimo es minimizar los vicios que pudieran adoptarse durante la etapa de implementación.

Conclusiones y Recomendaciones

La historia de la civilización y la nuestra a nivel individual, corresponde a una serie de proyectos de diferentes dimensiones, necesidades, recursos, alcances en general. La periodicidad con que suceden y lo críticos que sean para alcanzar un objetivo, obliga a minimizar el riesgo de la ocurrencia de inconvenientes que puedan ser previstos. Cada proyecto debe tratar de ser lo suficientemente detallado en la fase de planeación para que salten a la vista de los expertos, aquellos indicadores que, podrían afectar el desarrollo generando cambios en las estimaciones originales. Los cambios o creación de nuevas actividades repercuten en la calendarización de las entregas y conllevan malestar a los beneficiarios y patrocinadores. Cada cambio deberá plasmarse en documentación y debe comunicarse a quienes va a afectar o beneficiar. La comunicación es un elemento muy importante, y debe darse una verdadera gestión de la misma, puesto que es compleja porque demanda oportunidad y claridad, además de los requisitos que se dispongan para la circulación de las notificaciones.

Un proyecto debe tener una organización claramente definida, donde se conozcan por anticipado los roles de quienes conforman el equipo de trabajo. Una adecuada selección

de recursos, de acuerdo a un estudio de necesidades allanará el camino a recorrer en la etapa de ejecución, y simplificará las actividades de control a las que estará sujeto. Las métricas y los acuerdos de calidad, harán verificables los avances de acuerdo a las necesidades que generaron el desarrollo. Debe establecerse de previo, la forma en que se va a realizar el control de las actividades y las herramientas, formatos de documentación que faciliten el análisis y la toma de decisiones oportunas para no perder el horizonte del esfuerzo. Muchos le temen al control, sin embargo, con un enfoque apropiado, puede ser inclusive motivante el cumplir satisfactoriamente lo que le haya sido delegado.

Quien tenga la responsabilidad de dirigir un proyecto, además de tener una formación académica que lo faculte, deberá evidenciar otras cualidades como liderazgo, empatía, oportunidad, flexibilidad, tolerancia, capacidad de reacción ante el entorno, inteligencia emocional, soportar presiones, buen político, y todas aquellas que le demande cada proyecto en el que participa y la gente que lo rodea. Ha surgido un espacio para que los profesionales busquen especializarse en la Gestión de Proyectos, muchas filosofías, asociaciones y certificaciones han sido puestas a disposición de empresas y particulares, quienes se interesen en que la práctica los haga cada vez más fuertes en destrezas y conocimientos, que resultan en mejores proyectos y empresas más exitosas.

Muchas empresas no ponen en práctica los principios de la Administración de Proyectos y crean procesos de ejecución poco eficientes, creando nuevos problemas, contrario a las soluciones que proponían. Esto lleva a las empresas a trabajar en las actividades cotidianas, perdiendo el enfoque de trabajar de acuerdo a los planes estratégicos que llevan a un estado deseado.

Cada organización es diferente, cada proyecto es único, esto conlleva a que exista una oferta muy amplia de alternativas que representan cada una una herramienta para la gestión. Es aquí donde el olfato profesional hace que se seleccionen solamente aquellos

procesos que son realmente necesarios, o bien que agregen valor a la calidad del desarrollo del proyecto, que es independiente de la calidad del producto o salida en sí. La gestión de proyectos busca que los esfuerzos se reflejen en resultados positivos. El tamaño de la organización no condiciona el tamaño de las metodologías o herramientas que utilizará, la selección oportuna de las mismas será fundamentada tomando en consideración un criterio que podría ser ambiguo en muchos casos, por la gran cantidad de variables que se utilizan como referencia para determinar el tamaño de la solución. Debe adecuarse el nivel de las soluciones de administración al nivel de los objetivos del proyecto, es decir que a mayor grado de importancia estratégica del proyecto, necesitará mas elementos de definición de control que aquellos que no son críticos para la operación de las organizaciones.

Existe un nivel de madurez al que se llega después de implementar metodologías de administración , implica la retroalimentación y búsqueda de mejora continua que se hace con el conocimiento que se adquiere en cada proyecto. Lo amplio del rango de posibilidades y decisiones que se tengan que tomar, es que lo que hace que la administración exitosa de proyectos y la selección e implementación de metodologías sea en realidad, un arte.

Bibliografía

Aberdein, D.(2005) *Project Methodologies- Which one should I use?*. Recuperado el 28 de Junio de 2006 de <http://www.brainworks.co.za/LinkedDocuments/methodologies.pdf>

Grupo Ibermática. (2004). *La nueva era del Outsourcing*. Recuperado el 15 de Junio de 2006 de <http://www.ibermatica.com/ibermatica/publicaciones/Outsourcing.pdf>

Jorgensen, J.(1996). *Managing the risks of outsourced IT* . Recuperado el 15 de Julio de 2006 de http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_n6_v53/ai_19040982/pg_8

Kern, T. (2001) *An Exploration of the Application Service Provision Outsourcing* Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences Recuperado el 20 de Junio de 2006 de <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2001/0981/08/09818077.pdf>

Koontz, H. y Weirich, H.(1991) *Elementos de Administración*. Madrid: McGraw Hill. Quinta Edición.

Kotter, J P.(1997) *El líder del Cambio*. México: McGraw Hill.

Latorres, E.(2003) *Una herramienta de apoyo a la gestión del proceso de desarrollo de software* Recuperado el 8 de Junio de 2006 de <http://www.latorres.org/enrique/hagdps.pdf>

Mordecki,D.(2002) *Anatomía de un fracaso* . Recuperado el 25 de Mayo de 2006 de http://www.mordecki.com/ebusiness/anatomia_de_un_fracaso/anatomia_de_un_fracaso.shtml

Philip,T.(2004) *Utility Computing–Identifying the Applicability Domain and Its Boundaries*. Recuperado el 23 de Junio de http://www.ifi.unizh.ch/archive/mastertheses/DA_Arbeiten_2004/Philip_Tom.pdf

Project Management Institute. (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* Tercera Edición, Estados Unidos.

Santosus,M. (2003). *Office Discipline: Why You Need a Project Management Office*. Recuperado el 10 de Junio de <http://www.cio.com/archive/070103.office.html>

The Standish Group International. (2001) *Extreme Chaos*. Recuperado el 05 de Junio de 2006 de http://www.standishgroup.com/sample_research/PDFpages/extreme_chaos.pdf

Zavala, J.(2004) *¿Por qué fracasan los Proyectos de Software? Un Enfoque Organizacional*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.México, D.F. Recuperado el 01 de Junio de 2006 de <http://www.consol.org.mx/2004/material/63/por-que-fallan-los-proy-de-soft.pdf>