

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

**IMPLEMENTACIÓN DE GERENCIA DE
PROYECTOS:
EL DURO CAMINO DE LA TEORÍA A LA
PRACTICA**

JORGE ENRIQUE ESTRADA R.

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Reflexiones del expositor ...

- El contenido de la presentación no fue extraído de ningún libro texto. La presentación sólo contiene las experiencias del expositor en la [implementación de Gerencia de Proyectos](#)
- Por lo anterior, algunos de Uds. estarán de acuerdo con las ideas presentadas y posiblemente otros no ...
- Quiénes han implementado Gerencia de Proyectos en sus compañías (NO hace referencia a quienes están certificados como PMPs)?
 - SI... Tendrán comentarios divididos!!
 - NO ... Podrán conocer experiencias que pueden aplicar en el proceso de implementación de Gerencia de Proyectos en su compañía



Breve historia del banco

- El banco ha desarrollado proyectos desde siempre; algunos de éstos fueron muy exitosos pero otros no
- En el año 2006 se comienza con la implementación de Gerencia de Proyectos
- En el año 2007 se monta la Oficina de Proyectos (PMO)



VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

AGENDA

- Algunas definiciones ...
- Porqué aparece Gerencia de Proyectos?
- Aspectos a tener en cuenta en la implementación de Gerencia de Proyectos
- Recomendación
- Preguntas

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Qué NO es implementación de Gerencia de Proyectos?

- No se trata de poner en funcionamiento la **Oficina de Proyectos o PMO**
- No corresponde al montaje de una **herramienta para control de proyectos** (EJ: MS PROJECT®)
- ...



Estas ideas apoyan la implementación de Gerencia de Proyectos pero **NO** son lo más importante

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Implementación de Gerencia de Proyectos es ...

Un proceso que permite definir una **metodología** para administrar la ejecución de un proyecto basado en las **mejores prácticas de la industria** y convertir dicha metodología en un **estándar** para la realización de cualquier proyecto en la compañía

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Algunas precisiones sobre la definición propuesta

- La metodología debe ser una adaptación de cualquier propuesta a las necesidades de la compañía y no al contrario. Se ADOPTAN las metodologías, pero se deben ADAPTAR a cada empresa... no aplican tal como están definidas.
- La metodología debe ser el medio para lograr algo y no el fin; lo anterior implica que la metodología debe ser práctica y de fácil aplicación.
- Existen entes jurídicos o naturales que han investigado mucho sobre Gerencia de Proyectos; vale la pena aprovechar esta experiencia e incluir las mejores prácticas de la industria en la metodología a usar.
- La metodología debe convertirse en un [estándar](#) para la compañía; cualquier proyecto de cualquier área debe usar la misma metodología para su gerenciamiento.

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Todos los proyectos son iguales?

- La complejidad de los proyectos no siempre es la misma ...
- Existen proyectos de alta, media y baja complejidad
- Por lo anterior, es bastante probable que en una compañía terminen conviviendo diferentes versiones de la misma metodología dependiendo del tipo de proyecto



VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Porque se termina implementando Gerencia de Proyectos?

- Los proyectos no terminan con el alcance definido, dentro del tiempo establecido ni con el presupuesto acordado
- Cada área tiene su propio esquema para gerenciar proyectos
- La Alta Gerencia no tiene información unificada sobre el estado de los proyectos
- La cantidad de proyectos que deben atenderse simultáneamente (obviamente depende del tipo de compañía) hace que sea necesario adoptar una metodología que facilite la administración del portafolio
- ...

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Algunas cifras que todos hemos escuchado

...

- En un estudio realizado por Tata Consultancy Services (India) con 800 empresas de EEUU, Europa y Asia:
 - El 49% de las organizaciones han incurrido en una sobrejecución del presupuesto en proyectos de TI
 - El 62% de los proyectos de TI han tenido demoras en su ejecución con respecto al plan de trabajo original
 - El 41% de los proyectos de TI fallaron al no cumplir con las expectativas del negocio



VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Y cuál es la solución para todos estos problemas?

- La respuesta inmediata, tanto de funcionarios de la compañía como de los consultores, es: implemente ...

GERENCIA DE PROYECTOS

- Y es aquí en donde pueden comenzar los problemas porque no se hace una evaluación formal de las implicaciones de esta decisión a todo nivel en la compañía

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Cuáles son los temas a los cuáles se les presta poca atención y que luego se convierten en problemas?



VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Cuál metodología se debe implementar?

- La mayoría, si no todas, de las compañías de consultoría tienen una metodología para Gerencia de Proyectos con un nombre específico dado por ellos
- La mayoría de estas metodologías aseguran estar alineadas con el [PMI](#)®
- La mayoría de estas compañías de consultoría tienen proyectos exitosos y proyectos fracasados a pesar de tener una metodología definida
- Y entonces ...

Qué pasa con el PMI®?

- Los consultores asumen que el marco de referencia de Gerencia de Proyectos del PMI® es el mejor y a veces el único
- Sin embargo, podría haber otras alternativas interesantes ...
- Una opción en el mercado es la metodología PRINCE2 de alta aceptación en el Reino Unido



Cuál metodología se debe implementar?

(continuación)

- Busque un consultor independiente que haya implementado con éxito Gerencia de Proyectos en alguna compañía sin ponerle demasiada importancia a cual metodología usa este consultor
- En otras palabras, es más importante la experiencia del consultor en la implementación de este tipo de prácticas que la metodología

Los teóricos vs. los prácticos ...

- Una vez escogida la metodología, qué debo implementar de ella?
- Los teóricos se mantendrán en que la metodología se debe implementar tal y como fue definida por sus autores
- Los prácticos buscarán que sólo se implemente lo que realmente necesita la compañía de la metodología seleccionada
- Qué hacer?

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Los teóricos vs. los prácticos ... (continuación)

- La metodología no es el fin, es sólo el medio.
- Igualmente, la herramienta no debe convertirse en el fin de la metodología
- Por lo anterior, es mejor unirse al bando de los prácticos
- Sin embargo, NO se debe permitir que se eliminen elementos claves de la metodología y para esto es muy importante escuchar la experiencia del consultor

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Quién no conoce de planeación?

- A quién se pregunte si está en capacidad de liderar un proyecto (NO si tiene tiempo...) con seguridad responderá que si, no importa la profesión de esta persona ni el área para la cual trabaje
- Todos afirmamos tener habilidad para planear, controlar, hacer seguimiento, ... y si esto es cierto, porque no puedo liderar un proyecto?
- Y entonces ...

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Quién no conoce de planeación? (continuación)

- Teniendo en cuenta que la realidad de las empresas es muy diferente y que pocos de sus empleados están capacitados para gerenciar un proyecto, es necesario entrenar, desde un comienzo, a la Alta Gerencia y a los diferentes equipos de trabajo haciendo énfasis en los potenciales gerentes de proyecto

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Por qué cambiar si lo que hago me funciona?

- Las compañías han desarrollado proyectos desde siempre; esto NO es nuevo!!
- Los proyectos que se han realizado hasta la fecha han funcionado y es bastante probable que exista un esquema propio para gerenciar proyectos
- Y entonces ...

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Qué significa que han funcionado?

- Normalmente se entiende que un proyecto “funcionó” cuando se terminó y se obtuvo un producto o servicio final
- Sin embargo, NO siempre esto significa que se terminó dentro del cronograma definido y con el alcance y costo adecuados (pudo haberse terminado fuera de tiempo y con sobrecostos por ejemplo)



VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Por qué cambiar si lo que hago me funciona? (continuación)

- Uno de los aspectos más delicados de manejar en cualquier proyecto es la resistencia al cambio, más cuando las cosas han funcionado bien hasta el momento
- Si la compañía ha sido exitosa con sus proyectos seguramente tiene una metodología de hecho que todos siguen. NO la cambie; sólo haga una revisión contra mejores prácticas para saber que puntos son susceptibles de mejorar

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Planeación vs. ejecución

- Tan pronto la Alta Gerencia aprueba un proyecto, espera comenzar a ver resultados en el menor tiempo posible; les ha pasado?
- Cuando le preguntan a Ud. como gerente de proyecto en que vamos y Ud. le contesta que está en etapa de planeación, la Alta Gerencia siente que Ud. está perdiendo tiempo valioso para el desarrollo del proyecto; les suena familiar?
- No estamos acostumbrados a darnos el tiempo requerido para planear y estructurar los proyectos antes de iniciar su ejecución y aquí es donde se da el primer rechazo a la metodología pues todos, en especial el SPONSOR quiere que se inicie ya con la ejecución
- Qué hacer frente a este asunto?

Planeación vs ejecución (continuación)

- Una de las principales bondades de la Gerencia de Proyectos es que obliga a la gente a pensar en el proyecto integralmente, de principio a fin, antes de abordarlo
- Es importante que la compañía, en especial la Alta Gerencia, conozca de antemano las bondades de la metodología pero también sus implicaciones.
- Para esto dos sugerencias:
 - Incluya en la capacitación de Gerencia de Proyectos a la Alta Gerencia
 - Inicie con un proyecto piloto que le permita a la compañía medir los beneficios obtenidos; ojala los resultados de este proyecto se puedan comparar con los de otro de características similares

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Qué hacer con la tramitología?

- Para el usuario la metodología es sinónimo de tramitología y por lo tanto de rechazo, pues tramitología tiene la connotación de ineficiencia
 - Antes sólo enviaba un correo electrónico con mi requerimiento y era suficiente
 - Si es un cambio pequeño, para que nos desgastamos formalizando el asunto?
- Para el equipo de proyecto la metodología también es sinónimo de más trabajo pues ahora todo se debe documentar
- Cómo combatir esto?

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Qué hacer con la tramitología? (continuación)

- La metodología debe ser adaptada a las necesidades de la compañía y esto incluye la selección de los pasos a seguir y la definición de los documentos que se deben diligenciar
- Adicionalmente, dependiendo del tipo de proyecto el gerente podrá determinar cuáles procesos y cuáles trámites aplican y cuáles no
- Es importante tener formatos sencillos y de fácil y rápido diligenciamiento para evitar el rechazo al sólo verlos

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Qué hacer con la tramitología? (continuación)

- La Alta Gerencia y los Equipos de Trabajo deben entender la razón de cada uno de los pasos y de cada uno de los documentos; para ello se puede:
 - Reforzar el tema en capacitación
 - Usar casos de éxito que permitan visualizar los beneficios
- Aunque la documentación genera rechazo, es importante llevar registro formal de las "lecciones aprendidas" y en general de toda la información relevante en cada uno de los proyectos pues esta será la base para un mejoramiento continuo del proceso

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

No hay reglas de juego claras ...

- Es común encontrar situaciones como las siguientes en cualquier compañía:
 - Este proyecto es de vital importancia para la compañía y necesitamos que se ejecute de inmediato para estar en el mercado lo antes posible ...
 - Ayúdeme haciendo una excepción con este proyecto; entiendo el proceso de cambio en que está la compañía pero le aseguro que este es el último ...
- Es posible evitar esto?

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

No hay reglas de juego claras ... (continuación)

- Las reglas de juego deben ser conocidas por todos desde el comienzo
- Más importante que lo anterior, las reglas se deben aplicar para todos por igual sin excepciones
- Cualquier excepción que ocurra (es posible!!) debe quedar bien documentada y debe manejarse públicamente

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Es necesario montar una PMO?

- Si pero no ...
- La Oficina de Proyectos no es necesaria para implementar Gerencia de Proyectos
- Sin embargo, si existe una PMO o está en proceso de montaje es una ayuda importante para la implementación de Gerencia de Proyectos

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Para que sirve la PMO en este proceso?

- Asesora a los gerentes de proyectos que están en proceso de formación
- Ayuda a que la metodología sea bien recibida por todos los equipos de proyectos
- Facilita la priorización de los proyectos al interior de la compañía unificando criterios de evaluación al interior de las empresas
- Colabora en la solución de los problemas que se presentan durante la ejecución del proyecto

VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

Para que sirve la PMO en este proceso?

(continuación)

- Facilita la visualización y articulación de todos los proyectos y la asignación de los recursos (técnicos y humanos) adecuados para su ejecución
- Permite iniciar un proceso de "evangelización" en la compañía con la metodología definida

Cuál es mi recomendación?

- Aunque durante la charla se han presentado las recomendaciones a cada tema, existe una gran recomendación:
 - Si Ud. ya trabaja con Gerencia de Proyectos no se olvide de revisar permanentemente las “lecciones aprendidas” para poder mejorar su proceso
 - Si Ud. no ha iniciado con Gerencia de Proyectos, anímese!! Los beneficios que se obtienen son mayores que las dificultades que tiene que enfrentar durante su montaje

PREGUNTAS ...



VI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

GRACIAS!!