

PRINCIPIOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Actividad de transferencia

Llegó la hora de poner en práctica todo lo aprendido hasta ahora sobre los “Principios del Project Management”. Para lograrlo, le propongo el siguiente ejercicio:

Supongamos que usted trabaja en una multinacional del sector petrolero y que ha sido ascendido al puesto de director de la Oficina de proyectos (PMO) de la empresa.

Entre los objetivos de dicha oficina (PMO) se pueden enunciar los siguientes: optimizar el uso de recursos de la organización compartidos entre todos los proyectos, gestionar las metodologías, estándares, riesgos, oportunidades globales, métricas e interdependencias entre proyectos.

En esta dirección, la compañía ha comunicado que tiene pensado implementar su plan estratégico, para los próximos años, con una cantidad muy importante de proyectos y programas que incluyen proyectos globales de exploración, extracción, refinó, transporte (frecuentemente a través de buques petroleros y oleoductos) y mercadotecnia de productos del petróleo.

Ahora bien, la multinacional quiere mantener muy altos los principios de dirección de proyectos y normas éticas que han guiado y guían la implementación de sus proyectos y/o programas.

Es importante destacar que estos proyectos y programas difieren entre ellos en cuanto a tamaño y complejidad.

Por todo lo expuesto, el CEO (Chief Executive Officer) de la compañía, le ha solicitado lo siguiente:

1. Atendiendo a que se han identificado, en los equipos de proyectos, problemas con el lenguaje común en dirección de proyectos, problema que entorpece la gestión, le solicita que explicité y aclare el alcance de los siguientes conceptos: portafolio, programa, proyectos, producto y operación. También le pide que plantee un ejemplo de cada uno de ellos para hacer más gráfico su significado.

A tal efecto le ha facilitado la siguiente tabla para que complete:

Conceptos	Alcance	Ejemplo
Portafolio	Conjunto de proyectos, programas, portafolios secundarios y operaciones gestionadas con el fin de lograr objetivos estratégicos.	El programa de la exploración e instalación en el lugar. Todo el proceso para tener el petróleo y su refinado. La exportación (transporte y venta del mismo). También la evaluación para una expansión de la empresa, etc. Todo esto sería el portafolio.
Programa	Gestión coordinada de proyectos, otros programas y actividades de los mismos.	La coordinación de la exploración e instalación de la planta, luego la extracción y refino de la sustancia y posteriormente la exportación y promoción del producto. Esta gestión constaría de 3 programas distintos con proyectos relacionados.
Proyecto	Proceso y/o conjunto de procesos con duración determinada y un fin concreto.	En este caso, podríamos tomar como proyectos independientes la exploración del terreno, la instalación en el lugar, la extracción, refino y exportación.
Producto	Lo producido, cuantificable y que puede ser el elemento final o parte de él.	En este caso es el petróleo como tal y el combustible ya refinado.

Operación	Procesos más cortos sin duración estrictamente definida, con una espera constante de entregables.	El mantenimiento/limpieza necesaria en la planta de trabajo es una actividad recurrente que ayuda a la entrega correcta de entregables y devuelve un producto (no "físico").
-----------	---	--

2. Por otro lado, y teniendo en cuenta que será una exigencia para todos los directores de proyectos y/o programas de la compañía, que adhieran al "Código de ética y conducta profesional del PMI"¹, le solicita que investigue el alcance de los valores de conducta que se plantean en este y desarrolle un cuadro donde quede claro a qué se están obligando al adherir al mismo los directores de proyectos y/o programas de la empresa.

Valor	Alcance	Obligaciones
Responsabilidad	Aceptación de las decisiones tomadas o no tomadas, cumplimiento de los compromisos y protección de recursos e información que se hayan confiado.	Se requiere la familiarización con las políticas, normas y regulaciones bajo las cuales están regidas las actividades laborales. También es necesario informar acerca de conductas poco éticas o ilegales a dirección.
Respeto	Es mostrar una alta consideración con nosotros mismos, los demás y recursos dados. Asimismo, un entorno de respeto genera confianza,	Las obligaciones serían: negociar de buena fe, no realizar abuso de poder o de experiencia para generar presión sobre las decisiones, no actuar de manera

¹ Project Management Institute.

	seguridad y excelencia en el desempeño.	abusiva y respetar los derechos de propiedad.
Imparcialidad	Consiste en una toma de decisiones imparcial y objetiva. Tanto nuestra conducta como la toma de decisiones debe de estar libre de intereses propios, prejuicios y favoritismos.	Relevar completamente cualquier tipo de conflicto de intereses ya sea real o potencial, así como abstenernos de participar en procesos de toma de decisiones. Además, el no basar decisiones importantes sobre una persona basados en consideraciones personales.
Honestidad	Comprender la verdad y actuar con sinceridad, así como crear un ambiente de seguridad para decir la verdad.	No involucrarse ni tolerar el comportamiento que está diseñado para engañar a otros, así como hacer declaraciones falsas o fuera de contexto.

3. Adicionalmente y atendiendo a la diversidad de proyectos que se implementarán en los próximos años, le ha pedido que analice y presente a la Junta directiva de la multinacional, un cuadro/esquema que explicita de qué manera los principios de dirección de proyectos enunciados por las buenas prácticas del PMI se complementan con el “Código de ética y conducta profesional del PMI”.

Principios de la dirección de proyectos	Alcance de los principios de la dirección de proyectos	Complemento con los valores del código de ética y conducta profesional

Administración	Actuar de forma responsable para llevar a cabo actividades con integridad, cuidado y confiabilidad; además, de demostrar un amplio compromiso con los impactos financieros, sociales y ambientales.	En todos los principios es necesario llevar a cabo a toda costa todos los valores. Sin embargo, en este y el resto de casillas se enunciará el más importante y algunos complementarios. En este caso es la responsabilidad, integridad, cuidado, confiabilidad y cumplimiento.
Equipo	Están conformados por personas con diversas habilidades, conocimiento y experiencia útil para lograr el objetivo compartido de un proyecto.	En este caso, el respeto y la imparcialidad son fundamentales, tanto para la convivencia sana, como para la elección del equipo.
Interesados	Involucrar a los interesados de forma proactiva y en la medida de lo necesario para contribuir al éxito del proyecto.	Como en cualquier interacción profesional el respeto es fundamental, en este caso, la honestidad es sumamente necesaria para que el flujo de información sea siempre eficiente.
Valor	Evaluar continuamente la alineación del proyecto con los objetivos, los beneficios y el valor.	Dado que el valor es lo que determina en sí, el éxito de un proyecto, la honestidad sería el valor fundamental de este principio.
Pensamiento Sistémico	El pensamiento sistémico busca comprender y analizar las interacciones entre las variables de un sistema (o elementos interrelacionados), de	La imparcialidad es referida tanto a personas, como a decisiones como tal; por ende, este valor y la responsabilidad son los

	esta manera se comprende su funcionamiento y se pueden dar posibles soluciones.	más importantes en este principio.
Liderazgo	Conjunto de habilidades que sirven para conducir, acompañar, proporcionar ideas y motivar a un grupo de personas a sacar lo mejor de sí y del proyecto.	Los 4 valores son sumamente fundamentales en un líder; sin embargo, como se mencionó en el primer apartado de este cuadro, el cumplimiento es clave, tanto para mantener la motivación, como la confianza del equipo.
Adaptación	Consiste en la adecuación deliberada del enfoque, la gobernanza y los procesos. Esto para que se desarrollen mejor en el entorno dado.	La honestidad y la imparcialidad servirán para determinar el rumbo de la adaptación de un proyecto o una operación. Esto para estar seguro de tomar la mejor opción de enfoque.
Calidad	Mantener el enfoque en desarrollar entregables que cumplan con los objetivos del proyecto, se alineen con las necesidades y requisitos.	El respeto por los objetivos del proyecto y las características del entregable es fundamental en la calidad del mismo.
Complejidad	La complejidad es el resultado del comportamiento humano y del mismo proyecto, es necesario saber identificar y medir su alcance para así desarrollar procedimientos para reducir la cantidad o minimizar el impacto.	La confiabilidad, no solo del administrador, sino del equipo en sí es en lo que el navegar en la complejidad depende.

Riesgo	Los riesgos son eventos inciertos, por lo tanto, no se puede saber si son una oportunidad o amenaza, para el líder del proyecto es importante maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos.	la responsabilidad y honestidad tanto del administrador como del equipo resultan importantes en la categorización de los riesgos y de la forma de lidiar con ellos.
Adaptabilidad	La adaptabilidad y la resiliencia mantiene a los equipos enfocados en el entregable y objetivos cuando los factores internos y externos cambian.	El aprendizaje y mejora continua, la retroalimentación, inspección recurrente, la comunicación abierta, no son necesariamente valores, pero son sumamente necesarios para la adaptabilidad y el cambio (casilla siguiente).
Cambio	Esta directamente relacionados de alguna manera con el concepto de darwinismo digital, una postura relacionada con la adopción de comportamientos, procesos y 'mindsets' diferentes, para la transición del estado actual a uno futuro del proyecto.	*Explicado en casilla anterior*

4. Finalmente, se le solicita que investigue acerca del Project Management Institute – PMI® (www.pmi.org).

¿Objetivos? ¿Certificaciones? Haga foco en la certificación Project Management Professional (PMP)®. ¿Qué impacto podría tener en su desarrollo profesional? ¿Cuáles son los requisitos para aplicar?

El *Project Management Institute* rige como autoridad mundial en dirección de proyectos. Busca empoderar a las personas a convertir ideas en realidad a través de la colaboración, educación e

investigación. Sus objetivos son establecer los estándares de la dirección de proyectos mediante la organización de programas educativos.

La certificación *Project Management Professional* es la más importante de la dirección de proyectos. Esta certificación valida las competencias en el desempeño como director y líder de proyectos. Para obtener esta certificación es necesaria experiencia en “el mundo real”, en concreto, 36 meses de experiencia liderando proyectos (en caso de tener 4 años en carrera universitaria o un título universitario) o 60 meses de experiencia (en caso de solo contar con enseñanza secundaria), también 35 horas de entrenamiento o educación en gestión de proyectos o una certificación CAPM. Adicional a esto, es necesario tomar un examen de 180 preguntas aplicadas a situaciones reales en manejo y gestión de proyectos.

Esto, en mi ámbito profesional ayudaría a mejorar la disciplina de la investigación en diferentes áreas de la física, creando ambientes sanos y eficientes de trabajo; además de la posibilidad de dar capacitaciones para una mejor gestión de los recursos, que en este caso son en su gran mayoría personas. También una mejor comunicación con entidades internacionales interesadas en colaborar en proyectos a mayor escala.