

Resumen: Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling - Harold Kerzner (2017)

Capítulo 1: Panorama de la Gestión de Proyectos

Comprensión de la Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos es la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la empresa para un objetivo relativamente a corto plazo que ha sido establecido para completar metas y objetivos específicos. La gestión de proyectos utiliza el enfoque de sistemas de gestión al asignar personal funcional (la jerarquía vertical) a un proyecto específico (la jerarquía horizontal).

Definición de un Proyecto

Un proyecto puede definirse como una serie de actividades y tareas que:

- Tienen un objetivo específico que debe completarse dentro de ciertas especificaciones
- Tienen fechas de inicio y fin definidas
- Tienen limitaciones de financiamiento (si aplica)
- Consumen recursos humanos y no humanos (dinero, equipos, instalaciones)
- Son multifuncionales (cruzan varias líneas funcionales)

Todos los proyectos tienen tres restricciones comunes:

1. **Tiempo:** El proyecto debe completarse según el cronograma acordado
2. **Costo:** El proyecto debe completarse dentro del presupuesto aprobado
3. **Desempeño/Alcance:** El producto o servicio resultante debe satisfacer la necesidad para la cual fue emprendido

Estas restricciones forman lo que se conoce como el "Triángulo de la Gestión de Proyectos" o "Triple Restricción".

Evolución de la Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos moderna comenzó a emerger en la década de 1950, principalmente en los sectores aeroespacial y de defensa. Eventos clave incluyen:

- **1950s:** Desarrollo de técnicas como PERT (Program Evaluation and Review Technique) y CPM (Critical Path Method)
- **1960s:** Establecimiento del Project Management Institute (PMI)
- **1970s:** Ampliación de la aplicación de la gestión de proyectos más allá de la construcción, aeroespacial y defensa
- **1980s:** Desarrollo de software específico para gestión de proyectos
- **1990s:** Implementación de oficinas de gestión de proyectos (PMOs) y enfoque en metodologías
- **2000s:** Énfasis en gestión del riesgo y valor del negocio
- **2010s:** Adopción de enfoques ágiles y gestión de proyectos globales

La evolución de la gestión de proyectos ha sido impulsada por:

- Complejidad creciente de los proyectos
- Demandas competitivas para productos/servicios de calidad a menor costo
- Expectativas de los clientes
- Avances tecnológicos

Beneficios de la Gestión de Proyectos

La implementación adecuada de la gestión de proyectos proporciona los siguientes beneficios:

1. **Identificación de responsabilidades funcionales** para asegurar que todas las actividades sean explicadas, independientemente de la rotación de personal
2. **Minimización de la necesidad de informes continuos**
3. **Identificación de límites de tiempo** para la programación
4. **Identificación de una metodología para el análisis de compromisos**
5. **Medición del logro contra los planes**
6. **Identificación temprana de problemas** que permita acciones correctivas
7. **Mejora en la capacidad de estimación** para planificación futura
8. **Conocimiento sobre cuándo los objetivos no pueden ser alcanzados o serán excedidos**

Factores de Éxito en la Gestión de Proyectos

Kerzner identifica diez factores críticos para el éxito en la gestión de proyectos:

1. **Apoyo de la alta dirección:** La alta dirección debe ser visible en su apoyo y comprometerse con el éxito del proyecto
2. **Planificación organizacional:** Las organizaciones deben planificar el proceso de implementación de la gestión de proyectos
3. **Selección de personal adecuado:** Especialmente para el rol de gerente de proyecto
4. **Fuerte liderazgo:** Un liderazgo efectivo del gerente de proyecto es crucial
5. **Compromiso con la planificación y el control:** La planificación debe ser vista como un proceso continuo
6. **Orientación a los resultados:** Enfoque en entregables y objetivos claros

7. **Capacidades técnicas:** El equipo debe tener las habilidades técnicas necesarias
8. **Comunicación efectiva:** Tanto interna como con los stakeholders externos
9. **Control y seguimiento de proyectos:** Sistemas efectivos para monitorear el progreso
10. **Resolución eficaz de problemas:** Identificación temprana y resolución de problemas

Capítulo 2: Crecimiento de la Gestión de Proyectos

Madurez en la Gestión de Proyectos

La madurez en la gestión de proyectos se refiere al desarrollo de sistemas y procesos que son repetitivos y ofrecen una alta probabilidad de que cada proyecto sea exitoso. La madurez organizacional en gestión de proyectos suele desarrollarse a través de diversas fases:

Modelo de Madurez de Kerzner (PMMM - Project Management Maturity Model)

Kerzner identifica cinco niveles de madurez:

1. **Lenguaje común:** La organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos y la necesidad de una comprensión básica de sus principios
2. **Procesos comunes:** La organización reconoce que procesos comunes pueden aplicarse a múltiples proyectos
3. **Metodología singular:** La organización reconoce el efecto sinérgico de combinar metodologías en una metodología singular centrada alrededor de la gestión de proyectos
4. **Benchmarking:** La organización reconoce que la mejora de procesos es necesaria para mantener una ventaja competitiva
5. **Mejora continua:** La organización evalúa la información obtenida del benchmarking y decide si esta información mejorará la metodología singular

Obstáculos para la Madurez en Gestión de Proyectos

Los obstáculos comunes incluyen:

1. **Resistencia al cambio:** Temor a lo desconocido, miedo de fallar o perder poder
2. **Falta de apoyo ejecutivo:** Sin compromiso visible de la alta dirección
3. **Recursos insuficientes:** Tanto humanos como financieros
4. **Prioridades en conflicto:** Entre los proyectos y las operaciones funcionales
5. **Cultura organizacional:** Estructuras rígidas que dificultan la gestión horizontal
6. **Formación inadecuada:** Falta de conocimientos y habilidades en gestión de proyectos

Gestión Estratégica de Proyectos

La gestión estratégica de proyectos es el desarrollo e implementación de proyectos que están alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Los componentes clave incluyen:

1. **Alineación estratégica:** Los proyectos deben apoyar directamente los objetivos estratégicos
2. **Priorización de proyectos:** Metodología para seleccionar y priorizar proyectos
3. **Gestión de portafolio:** Coordinación de múltiples proyectos para maximizar el valor
4. **Oficina de gestión de proyectos (PMO):** Estructura organizacional que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con los proyectos

Estructuras Organizacionales para la Gestión de Proyectos

Kerzner identifica tres estructuras principales para la gestión de proyectos:

1. **Estructura funcional:** Los proyectos operan dentro de los departamentos funcionales existentes.
 - Ventajas: Flexibilidad en el uso del personal, especialistas disponibles, carrera técnica clara.
 - Desventajas: Falta de enfoque en el proyecto, respuesta lenta, motivación baja del equipo.
2. **Estructura de proyecto pura (projectized):** El gerente de proyecto tiene plena autoridad sobre el proyecto.
 - Ventajas: Simple y orientada al proyecto, comunicación rápida, fuerte identidad del proyecto.
 - Desventajas: Duplicación de recursos, ansiedad del equipo sobre su futuro post-proyecto, uso ineficiente de recursos.
3. **Estructura matricial:** Intenta maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades de las estructuras funcional y de proyecto.
 - Ventajas: Uso eficiente de recursos, experiencia funcional disponible, mejor comunicación.
 - Desventajas: Relaciones de reporte dual, posibles luchas de poder, negociación constante por recursos.

Las matrices pueden ser débiles (más cercanas a la estructura funcional), equilibradas, o fuertes (más cercanas a la estructura de proyecto).

El Gerente de Proyecto

Rol y Responsabilidades

El gerente de proyecto es responsable de coordinar y integrar actividades a través de múltiples líneas funcionales. Las responsabilidades incluyen:

1. **Planificación:** Definir requisitos, establecer objetivos claros y alcanzables
2. **Organización:** Obtener los recursos necesarios, establecer la estructura del equipo

3. **Dirección:** Proporcionar liderazgo al equipo, motivar y resolver conflictos
4. **Control:** Monitorear el desempeño, tomar acciones correctivas
5. **Comunicación:** Mantener informados a todos los interesados

Habilidades Requeridas

Un gerente de proyecto efectivo debe poseer:

1. **Habilidades de comunicación:** Capacidad para expresar ideas claramente
2. **Habilidades organizacionales:** Planificación, establecimiento de prioridades
3. **Habilidades de construcción de equipos:** Motivación, reconocimiento, delegación
4. **Habilidades de liderazgo:** Visión, delegación, ser un ejemplo
5. **Habilidades técnicas:** Conocimiento suficiente para dirigir el proyecto
6. **Habilidades de manejo de estrés:** Mantener la calma bajo presión
7. **Habilidades de resolución de conflictos:** Mediar en controversias
8. **Habilidades de gestión del tiempo:** Uso eficiente del tiempo

Gestión de los Interesados (Stakeholders)

Los interesados son individuos y organizaciones que están activamente involucrados en el proyecto o cuyos intereses pueden verse afectados como resultado de la ejecución o terminación del proyecto. La gestión de interesados incluye:

1. **Identificación de interesados:** Determinar quiénes son los interesados clave
2. **Análisis de interesados:** Evaluar su interés, influencia y expectativas
3. **Planificación de la gestión de interesados:** Estrategias para involucrar a los interesados
4. **Gestión del compromiso de los interesados:** Comunicación e involucramiento
5. **Control del compromiso de los interesados:** Monitoreo de las relaciones

Conclusión

La gestión de proyectos ha evolucionado hasta convertirse en una disciplina esencial para las organizaciones que buscan implementar el cambio de manera eficiente y efectiva. La obra de Kerzner proporciona un marco integral para comprender los principios fundamentales, estructuras organizacionales, roles y responsabilidades, y factores de éxito en la gestión de proyectos. A medida que las organizaciones maduran en su enfoque de la gestión de proyectos, pueden lograr mayor eficiencia, reducir costos, mejorar la satisfacción del cliente y obtener ventajas competitivas.

La gestión de proyectos moderna requiere un enfoque sistemático que integre los procesos técnicos con la gestión de personas, comunicación efectiva y alineación estratégica. Al adoptar las mejores prácticas y trabajar hacia la madurez organizacional en gestión de proyectos, las empresas pueden mejorar significativamente su capacidad para entregar proyectos exitosos de manera consistente.

Gestión de Proyectos según Kerzner

