



# INTEGRACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL PROYECTO: SU EJECUCIÓN Y GLOBALIDAD



Comprender la integración del plan estratégico del proyecto y su ejecución como medio que facilita los cambios en un contexto global.



# TABLA DE CONTENIDO

- 
- > Introducción
  - 01** El cambio y los proyectos
  - 02** La globalización y los cambios
  - > Cierre
  - > Referencias



Dada su naturaleza, los **proyectos y programas son creadores del cambio**. Para poner en práctica acertadamente una estrategia organizativa, las empresas necesitan gerentes de proyecto y de programas dotados de las habilidades para impulsar y desenvolverse por los cambios, al tiempo que garantizan que dichos cambios estén estratégicamente alineados con los objetivos de la empresa.

El éxito o fracaso de una iniciativa destinada al cambio no se da simplemente por iniciar, planificar, monitorear, ejecutar y evaluar el proyecto que conducirá el cambio. Es algo que exige también preparar a su organización para la transformación, asegurándose de que las partes implicadas se identifiquen con ella y la apoyen, y logrando que intervengan los patrocinadores ejecutivos para que lideren y apoyen el cambio antes, durante y después de su implementación.





Tal como lo señala Tayel (2020), muchas organizaciones están aplicando (o pronto aplicarán) un programa de **transformación de negocios** orientado hacia el crecimiento y a crear una ventaja competitiva. Cuando resultan exitosos, estos programas dan lugar a un cambio holístico y disruptivo de la forma en que funcionan las organizaciones. Administrar programas de transformación de negocios o programas de cambio requiere de un sólido líder de programa con un conjunto de habilidades que incluyan la capacidad de guiar con pasión y propósito.



No es que las prácticas de gestión de proyectos y programas no den resultados con las iniciativas estratégicas; más bien, hace falta integrar otras habilidades, capacidades y prácticas a las prácticas estándar de gestión de proyectos y programas. Estas prácticas conquistarán a aquellos que deben cambiar sus conductas, si es que las iniciativas han de lograr y sostener sus ventajas estratégicas.

La gestión del cambio en las organizaciones, llevada a cabo de manera adecuada, facilita la **transición de individuos, grupos y organizaciones** desde una situación actual a una futura con ventajas previstas para las empresas. El proceso de cambio comienza cuando los líderes desarrollan una estrategia organizativa y continúa con la creación de una iniciativa alineada con dicha estrategia. Estas iniciativas estratégicas se formulan como reacciones directas a los cambios en el entorno de negocios. Las iniciativas estratégicas (proyectos y programas), por su misma naturaleza, conducen los cambios en una organización.



En la recompensa de la ejecución las iniciativas estratégicas se definen como "...un conjunto de proyectos y programas discretionales de duración finita, por fuera de las actividades operativas cotidianas de la organización, y diseñados para ayudarla a lograr el desempeño proyectado" (Pensemos, s.f., s.p.). En el entorno volátil de la actualidad, con un ritmo cada vez más veloz en los cambios, las organizaciones que gestionan acertadamente las **iniciativas estratégicas** logran ahorrar más dinero y están listas para obtener ventajas sobre sus competidores.

En la actualidad se habla mucho sobre la gestión de cambios, puesto que las organizaciones se encuentran en un entorno mucho más dinámico que el anterior. La economía está cambiando a nivel mundial. Las culturas se desplazan. Estamos pasando de un método occidental de negocios a una cultura de países en desarrollo acelerado.

Sin embargo, la realidad es que muy pocas organizaciones gestionan acertadamente estas iniciativas estratégicas para mantenerse a la par con la volátil economía mundial. Investigaciones del PMI demuestran que solo el 18 % de las organizaciones informan ser altamente efectivas en la gestión de cambios organizativos (aquellas que denominamos "facilitadoras del cambio").

PMI /Pulse (2014)



Los proyectos que fracasan pueden causar **enormes pérdidas financieras** a una organización, pero el fracaso de una iniciativa estratégica repercute mucho más allá de los simples aspectos financieros. Cuando una organización acomete un cambio, es probable que esto repercuta en sus sistemas, procesos, proveedores y quizás incluso en su modo de pensar (o la misión). Cuando no se posibilita acertadamente un cambio sostenible, se hace que una organización pierda su ventaja competitiva.

Todas las organizaciones experimentan cambios: algunas toman la iniciativa de cambiar para aprovechar un nuevo crecimiento y oportunidades; otras se ven forzadas a cambiar rápidamente para sobrevivir y mantenerse competitivas. Las organizaciones altamente efectivas en la **gestión de cambios organizativos** (las facilitadoras del cambio) demuestran que el éxito de las iniciativas estratégicas ocurre mediante:



- Prácticas estandarizadas de gestión de proyectos y programas.
- Patrocinadores comprometidos que animan con frecuencia a los altos cargos para que se comprometan con el cambio.
- Gestión del personal mediante el cambio organizativo.

Para que la gestión de cambios organizativos tenga éxito, es necesario un compromiso de transformarse, de modo que la organización pase de lo que es hacia lo que desea ser. Con una cultura y un modo de pensar orientados a la gestión de cambios, las organizaciones expertas en el proceso iterativo del cambio pueden hacer posible un cambio sostenible en el largo plazo. Las facilitadoras del cambio entienden la necesidad de un cambio estratégico: son más los dólares que se pierden en las iniciativas estratégicas debido a un deficiente desempeño en los proyectos (PMI/Pulse, 2014).



Habilidades que ayudarán al director de un programa a desarrollar un sistema que entregue con éxito el cambio adoptado a la organización:

**1**

**Narrar una historia:** para transmitir un mensaje a una gran variedad de interesados que podrían no estar convencidos del cambio, es fundamental que el director del programa se aleje de la frialdad de los números y gráficos y, en su lugar, narre una historia. Evidentemente la historia tendrá datos, pero también debe referirse al posible futuro, conectarse con la visión de la organización y mostrar cómo sería el éxito para varios interesados en su propio idioma. Una historia es interesante, genera conversaciones productivas y transmite un mensaje de mayor impacto (Tayel, 2020).

**2**

**Lidiar con la ambigüedad:** esta es parte de todos los programas, pero aumenta al máximo cuando se trata de una transformación de negocios a gran escala. Para combatir este alto nivel de ambigüedad, los directores del programa deben comprender a cabalidad el "por qué" y "quién" da la iniciativa de cambio antes de tratar de identificar una solución y comenzar a actuar. Esto puede resultar frustrante para los directores de programas que están acostumbrados a buscar de inmediato soluciones (Tayel, 2020).

**3**

**Visualizar la imagen completa:** transformar negocios no se trata solo de implementar un nuevo sistema, renovar los procesos o reorganizar estructuras. Implica cambiar de mentalidad y guiar a la organización, o a parte de ella, hacia nuevas formas de trabajar y de pensar.



Por lo tanto, la transformación se acerca más al "nosotros" que al "yo". Fracasan muchos programas debido a que un grupo pequeño de personas, en forma aislada, supuso lo que se debía hacer. Observar la imagen completa significa, primero, intentar entender, diseñar y verificar; luego cambiar a una solución que abarque los intereses de los clientes, el personal y los parámetros organizacionales. Esto permite que el equipo cree una solución integrada, significativa e influyente que se dirija a los clientes, cumpla los resultados de negocios y sea adoptada por los interesados (Tayel, 2020).

4

**Reconocer el impacto del cambio:** la capacidad de empatizar con el estrés, el miedo y la ansiedad que acompañan al cambio es lo que distingue a los líderes que crean un cambio significativo, sostenible y adoptado de los que desarrollan una solución para salir del paso. La creación de esa conexión de persona a persona es algo que el director de programas debe demostrar constantemente. Los líderes de programa empáticos guían con el ejemplo y motivan a sus equipos a hacer lo mismo (Tayel, 2020).

5

**Priorizar al cliente:** los directores de programas deben asegurarse de que las organizaciones no solo piensen de adentro hacia afuera, sino también que la voz del cliente esté incorporada en la solución, en equilibrio con los parámetros del programa. Esto es fundamental para entregar un valor real y abordar de manera eficaz las necesidades de los clientes. Finalmente, ese es el objetivo máximo del programa: ofrecer a los clientes una experiencia sustentable con mejores productos o servicios (Tayel, 2020).

Esta lista no incluye todos los aspectos que necesita un director de programa para impulsar las iniciativas de cambio, pero enfocarse en estas habilidades sentará las bases para los directores de programa del siguiente nivel, que se esfuerzan por convertirse en verdaderos líderes de la transformación y del cambio de negocios (Tayel, 2020).



Las relaciones de poder en el sistema internacional están cambiando de manera acelerada. No obstante, los esquemas de gobernanza global no logran los resultados esperados y esto fomenta la recurrencia de las crisis y las situaciones de inestabilidad. Por otra parte, la falta de previsibilidad debilita las relaciones armoniosas y de cooperación entre los principales actores internacionales (Estados, organismos intergubernamentales, empresas, ONG) y dificulta la concertación sobre los bienes públicos globales. Estos cambios en las relaciones de poder evidencian profundas desconfianzas. La alta interdependencia global y regional complejiza todavía más el escenario actual, cuya característica predominante es la incertidumbre.



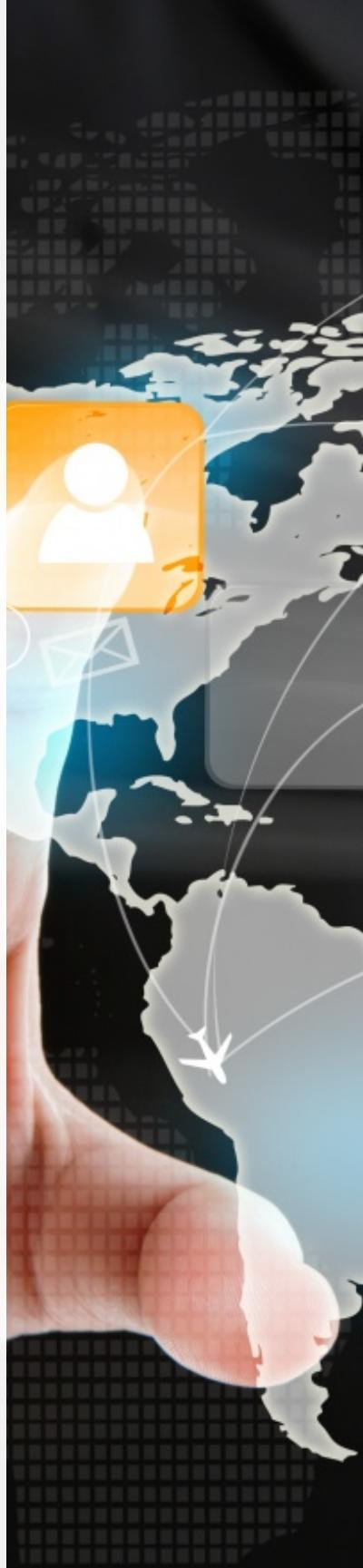
La interdependencia es la **norma de la globalización**. Las amenazas y los riesgos también se han transnacionalizado. Las estructuras de poder bipolar y unipolar llegaron a su fin. En su lugar se desarrolla un sistema multipolar en el que aún no han decantado las relaciones de poder entre los nuevos y los viejos actores. La difusión del poder es una pauta recurrente. En consecuencia, existe una débil estructura institucional.





La **crisis es hoy sistémica**, con fuertes consecuencias políticas, sociales y militares, y también en el ámbito multilateral. Es una crisis de Occidente desarrollado que afecta de manera profunda a Estados Unidos y a la Unión Europea. Si durante más de seis décadas la concordancia fue una de las principales características de las relaciones transatlánticas, hoy las visiones y las políticas de estos dos actores para enfrentar la crisis son cada vez más divergentes. Al mismo tiempo, las instituciones multilaterales se encuentran en el marasmo; sin consensos sobre los desafíos globales urgentes como la cuestión nuclear, el medio ambiente, la crisis financiera, la emergencia alimentaria y los desastres humanitarios.

Muchos de estos fenómenos son "**intermésticos**", es decir, globales y domésticos a la vez. En el ámbito doméstico se observan procesos igualmente críticos. Los fenómenos transnacionales generan incertidumbre y vulnerabilidades. Las respuestas tradicionales se transforman en problemas adicionales más que en soluciones. El capitalismo es global, pero las elecciones y la oferta política en las democracias no lo son; estas siguen siendo nacionales y con fuerte raigambre local, todo lo cual crea una gran disonancia y un aumento de la desconfianza en los líderes políticos y en las instituciones, que son vistas como incapaces de resolver "nacionalmente" los desafíos de la transnacionalización.





## Proyección de tendencias en el contexto de la globalización:

Algunas de las tendencias que se enumeran a continuación se proyectarán en el contexto de la globalización y la interdependencia en y desde América Latina y el Caribe:

### La globalización será la tendencia principal del sistema internacional

Si bien en las fases anteriores fue significativo su carácter estadounidense, la globalización tendrá en el futuro un carácter más plural en casi todos los ámbitos, excepto en el militar. En América Latina y el Caribe, sin embargo, se mantendrá la fuerte impronta estadounidense (Aravana, 2013).

### América Latina y el Caribe seguirán evidenciando alta heterogeneidad y diversidad

Por sus condiciones estructurales, América Latina y el Caribe revelan grandes diferencias entre las subregiones y en las capacidades de poder de cada país. En este sentido, se mantendrán las diferencias de las formas políticas nacionales en un contexto de alta diversidad regional. Esto generará opacidad en los vínculos, en función de la heterogeneidad ideológica con la que se fundamentan los distintos procesos de interacción. No obstante, continuarán los esfuerzos por concertar y desarrollar perspectivas integracionistas con una fuerte impronta política. (Aravana, 2013)



## América Latina y el Caribe mantendrán la integridad estatal y seguirán siendo una zona de paz

A diferencia de otras regiones del mundo, en América Latina y el Caribe se mantiene la integridad del Estado. Las fracturas o secesiones no son admisibles, no obtendrían reconocimiento. La región también es una zona libre de armas nucleares, químicas, biológicas y de destrucción masiva. Esta es una tendencia que se reafirmará. En consecuencia, la región seguirá siendo una zona de paz. Los conflictos entre los Estados buscarán resolución por la vía judicial en los casos en que no se alcancen acuerdos por medio del diálogo directo. (Aravana, 2013)

## América Latina y el Caribe seguirá siendo una región violenta

La conflictividad en la región tiene un carácter eminentemente intraestatal. Las ciudades latinoamericanas poseen tasas de violencia y homicidios dolosos que están entre las más altas del mundo. Esto se relaciona con la desigualdad en la región. El crimen organizado y el tráfico de drogas incrementan el problema. La violencia inhibe el desarrollo humano. La ausencia de diagnósticos comunes y acciones concertadas impide la generación de políticas de Estado capaces de enfrentar la violencia con éxito. La región seguirá en una situación vulnerable en esta materia. (Aravana, 2013)





## América Latina y el Caribe continuarán como una región democrática, pero con fuerte desafección política

La democracia se ha establecido y la democracia electoral ha logrado consolidarse en toda la región. Los déficits democráticos se expresan en la falta de una democracia de ciudadanos y ciudadanas. Las sociedades revelan su malestar de las más diversas formas y manifiestan una creciente desafección: los ciudadanos eligen, pero quienes son elegidos tienen limitaciones para gobernar en la globalización. Esto genera una gran disonancia que refuerza la falta de credibilidad en las principales instituciones de la democracia. No obstante, no hay espacio para retrocesos; la tendencia democrática prevalecerá. (Aravana, 2013)

## Se mantendrá el crecimiento económico en América Latina y uno menor en el Caribe

La región ha cumplido casi una década de crecimiento sostenido, pese a la brusca caída de 2009. La mayoría de los indicadores señalan que el crecimiento será menor y diferenciado en las subregiones y que la vinculación con Asia-Pacífico y otros países en desarrollo continuará siendo esencial. El mayor desafío de la región es reducir la desigualdad. Se han logrado grandes avances en la disminución de la pobreza, pero el eje debe ser ahora la reducción de la desigualdad. El motor del desarrollo continuarán siendo los recursos naturales. El comercio intrarregional, en cambio, no se percibe como un elemento decisivo para afianzar un desarrollo sostenido. El Caribe crecerá en forma más lenta y sus vulnerabilidades se acentuarán. (Aravana, 2013)





## El cambio climático será un factor crucial en los procesos de desarrollo

Uno de los fenómenos y de las amenazas transnacionales más significativas para la región es el cambio climático y sus consecuencias ambientales extremas, que inciden directamente en las oportunidades, las posibilidades y el alcance del desarrollo humano. Las vulnerabilidades ambientales aumentarán y la gestión de riesgos seguirá siendo débil y con baja coordinación internacional. (Aravana, 2013)

## Continuará la diplomacia de las cumbres

El multilateralismo del siglo XXI se expresa en la diplomacia presidencial. En el marco de la gran variedad de instancias institucionales regionales y globales, a mediano plazo se consolidarán la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), como la entidad para el conjunto de la región, y la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), como eje de acción en Sudamérica. La heterogeneidad y la sobreoferta de propuestas dificultan la construcción de un proyecto político estratégico regional. La ausencia de liderazgos claros agregará elementos de dificultad en los procesos de concertación política en la región. (Aravana, 2013)





La falta de previsibilidad debilita la cooperación y dificulta la concertación sobre los bienes públicos globales. Las amenazas y los riesgos también se han transnacionalizado, y por eso se requieren nuevos mapas conceptuales que permitan comprender las transformaciones y el tránsito hacia un mundo mejor.

Al mismo tiempo, el nuevo contexto global presenta diversos desafíos para una América Latina más integrada y con avances económico-sociales, pero en la que perviven una variedad de problemas y tareas pendientes por resolver. Sin embargo, debemos confiar en que indiscutiblemente los programas y proyectos formarán parte de esa globalidad de cambios.



Aravana, F. (2013). *Transformaciones globales y cambios en las relaciones de poder. Impactos en América Latina y el Caribe.* Nuso. <https://nuso.org/articulo/transformaciones-globales-y-cambios-en-las-relaciones-de-poder-impactos-en-america-latina-y-el-caribe/>

Pensemos (s.f.). *¿Qué son las iniciativas estratégicas en el BSC? Cómo seleccionarlas.* Pensemos. <https://gestion.pensemos.com/que-son-las-iniciativas-estrategicas-en-el-bsc-como-seleccionarlas>

PMI /Pulse (2014). *Informe detallado de PMI Pulso de la profesión: Cómo hacer posible el cambio organizativo mediante iniciativas estratégicas. PMI.*

<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/>

Tayel, J. (2020). *El poder del cambio.* PMI. <https://www.pmi.org/learning/library/es-poder-del-cambio-12159>



**Has culminado la revisión  
del tema**



Integración del plan estratégico del proyecto: su ejecución y globalidad por Andrés Vidal - UCAB, está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.