

Álvaro Latorre



GERENCIA ESTRATÉGICA DE PROYECTOS.  
UN ENFOQUE PRÁCTICO

## Resumen

Las empresas que alcanzan y mantienen el éxito en sus negocios se basan en la correcta definición y ejecución de la estrategia. Según *Business Week*: "La estrategia nunca antes había sido tan importante como lo es hoy en día". También la revista *Fortune* afirma que "en la mayoría de los casos de fracaso, el problema no fue mala estrategia, sino mala ejecución". Esto conlleva a que debe existir una gran alineación entre la estrategia y las rutas de acción a ejecutar para conseguir la visión. Las rutas de acción son los proyectos que se necesitan llevar a cabo para ir logrando en el tiempo el éxito sustentable y este se basa en la correcta identificación, definición, selección y ejecución oportuna de los proyectos.

**Palabras Clave:** Gerencia de Proyectos, Estrategia, Negocios, Portafolios.

## Abstract

Those enterprises that attain and maintain business success have to base it on the right definition and execution of their strategies. For Business Week Magazine "The strategy never before has been so important that it is today". For Fortune Magazine "In most of cases, the problem not necessarily has been to formulate wrong strategies, but to perform worst execution". These entire considerations make clear that needs are of strategic aligning, correct routing and vision gaining momentum. Those strategic routes are mapped through projects that have to be executed on a time base as a successful promptness function of identifying, defining, selecting and executing them.

**Key words:** Project Management, Strategy, Business, Portfolios.

## Introducción

La Gerencia Estratégica de Proyectos contempla y aplica una serie de herramientas esenciales para adoptar en las empresas el pensamiento estratégico, como filosofía de Gerencia de sus proyectos, focalizando la corporación en la estrategia, aterrizando la visión en objetivos estratégicos que cubren las perspectivas financiera, cliente, socio, comunidad, procesos internos y aprendizaje organizacional. Desde la fase de generación del Plan de Inversiones, Gerencia del portafolio, Selección del portafolio de proyectos, hasta la culminación total y satisfactoria de cada uno de ellos, pasando por cada una de las fases de los proyectos.

Entre algunas de las herramientas o metodologías, que la Gerencia Estratégica de Proyectos incorpora podemos destacar: La Comparación Referencial, el Cuadro de Mando Integral<sup>1</sup>, La Gerencia Estratégica de Tecnología, la Gerencia de Riesgos, etc. Como ejemplo: El *Benchmarking* o la comparación referencial en proyectos ayuda a identificar para seguir mejores prácticas alcanzadas y promovidas por diferentes organizaciones a nivel internacional, el *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral facilita la alineación, focalización y medición del avance en la ejecución de la estrategia, utilizando como base las áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos. La Gerencia Estratégica de Tecnología que permite la transferencia y el aseguramiento tecnológico en los proyectos y la Gerencia Estratégica de Riesgos que ayuda a identificar, analizar y preparar respuestas oportunas a los riesgos en la ejecución de proyectos. La Gerencia de Adquisiciones, hoy en día muy importante en la redefinición del negocio con el apoyo de la tecnología de información.

<sup>1</sup> *La Organización Focalizada en la Estrategia*. Kaplan y Norton. Harvard Business School Press, 2001.

## Objetivo General

Describir cómo la gerencia estratégica de proyectos es un factor clave del éxito de las empresas y mencionar algunas herramientas que la apoyan.

## Objetivos Específicos

- Relacionar la orientación estratégica de la empresa con el portafolio de proyectos.
- Resaltar que la alineación de los proyectos con la estrategia es un factor fundamental en la ejecución de la estrategia.
- Señalar la importancia de la definición y ejecución de la estrategia, y que esta se logra mediante la gerencia estratégica de proyectos.
- Indicar aspectos resaltantes de herramientas claves de apoyo en la gerencia estratégica de proyectos.

Independientemente de su tamaño toda empresa necesita tener un plan, definir una estrategia, para así poder llevar a cabo la ejecución de sus proyectos en una forma coherente y de acuerdo con la estrategia desarrollada, de otra manera aplica el concepto de que “el que no sabe a donde va puede llegar a donde no quiere”.

Los programas y proyectos son la base piramidal del plan. Las técnicas de gerencia de proyectos se han aplicado y evolucionado en el mundo desde hace siglos, tenemos ejemplos tan antiguos como los proyectos de tanta envergadura que desarrollaron los chinos, los egipcios o los romanos. Hasta los diferentes proyectos de nuestra eran relacionados con múltiples aplicaciones tales como: investigación y desarrollo, seguridad y defensa, sistemas de información, consumo masivo, petroleros, energéticos etc., los cuales tienen además de sus complejidades y características, una base fundamental de las técnicas modernas de Gerencia de Proyectos. La metodología utilizada en el trabajo se basa en descripción de experiencias del autor en actividades relacionadas con la gerencia de proyectos y con planificación estratégica.

El plan y la estrategia se elaboran partiendo de la visión y misión de la empresa<sup>2</sup>, pero para llegar a alcanzar la situación deseada, se debe precisar la situación actual, el análisis estratégico determina los objetivos, metas y las rutas de acción o proyectos necesarios a ejecutar para poder en un tiempo específico a mediano o largo plazo lograr

<sup>2</sup> *Blue Ocean Strategy*. W. Chan Kin Rennée Mauborgne. Harvard Business School Press, 2005.

alcanzar la situación deseada. Allí nace el plan de inversiones de la empresa y esta se encuentra con dos pasos claves: definir la estrategia e implantarla. La herramienta a utilizar para lograr este propósito es la ejecución estratégica de proyectos, la cual facilita la identificación, y ejecución de proyectos en forma coherente con la estrategia. Como los recursos son limitados se debe proceder de acuerdo con su disponibilidad. Lo que significa que no todos los proyectos se pueden, ni deben ejecutar al mismo tiempo, sino que dependiendo de su valor estratégico o el valor que agreguen a la organización, tendrán un orden específico de ejecución<sup>3</sup>. Lo que nos lleva a la gerencia del portafolio de proyectos, la selección del portafolio, base fundamental de la gerencia estratégica de proyectos. Factor clave para el éxito sustentable de las empresas.

## La gerencia del portafolio de proyectos

Es la gestión centralizada de uno o más portafolios; esto incluye la identificación, selección, categorización, autorización y el manejo y control de los proyectos y programas para lograr la estrategia del negocio. Algunas empresas no tienen procesos definidos para revisión de propuestas de proyectos, los cuales fueron recomendados por los ejecutivos de la empresa, que o no están alineados con la estrategia, o no es el tiempo más preciso para ejecutarlos, esto hace que se intenten realizar más proyectos de los que es posible realizar. Los malos proyectos consumen recursos y no producen los resultados requeridos.

Según estudios recientes se ha determinado que alrededor del 75% de las empresas no poseen una visión general de los proyectos, desaprovechando el uso de lecciones aprendidas en proyectos anteriores, utilizando las mismas técnicas cíclicas de selección y cometiendo los mismos errores. Por lo tanto es recomendable implantar la gerencia del portafolio, para ayudar a ganar control de los proyectos y agregar más valor al negocio.

Los gerentes de proyectos deben verificar que los objetivos del proyecto estén alineados con el plan estratégico de la empresa. El portafolio de proyectos debe ser manejado como un portafolio estratégico y financiero, las inversiones estratégicas más arriesgadas (altas tasas en las acciones) deben ser balanceadas con inversiones más conservadoras y la mezcla debe ser constantemente monitoreada para así poder asesorar en cuanto cuáles proyectos van a tiempo, cuáles necesitan ayuda y cuáles deben ser cancelados.

<sup>3</sup> *Execution*. Larry Bossidy, Ram Charan. Crown Business, 2002.

## Problemas frecuentes ante la ausencia del Portafolio de Proyectos

- Proyectos en ejecución no alineados con las prioridades estratégicas de la compañía.
- Proyectos ejecutados sin análisis detallado del retorno de la inversión.
- Se tienen demasiados proyectos para los recursos disponibles.
- Hay escasez de proyectos innovadores.
- Duplicidad de proyectos en la organización.
- Los atrasos de algunos proyectos generan atrasos mayores en otros del mismo portafolio afectando las metas de todo el portafolio y por ende, del plan estratégico de la compañía.
- Cambios constantes por nuevas estrategias de negocio y aspectos legales.

## Beneficios de una Gerencia de Portafolio.

Un programa robusto de portafolio de proyectos puede sobreponerse a todas estas adversidades y producir lo siguiente:

- Mayor eficiencia de las inversiones en la Gerencia de proyectos, que generen el mayor valor para la organización.
- Mayor alineación de los proyectos del portafolio con los objetivos estratégicos de la organización. Asignación óptima de los recursos entre los proyectos de la organización, colocando a los mejores recursos en los proyectos de mayores retos sin importar las barreras tradicionales de mantener a los mejores recursos sólo dentro de los proyectos.
- Se controlan los cambios al portafolio analizando un impacto de los riesgos, sobre todo el portafolio.
- Mejora la calidad de las decisiones a través de decisiones con visión de portafolio asegurando que las mismas sean de mediano y largo plazo y de mayor beneficio para la organización.
- Asegura un escenario de riesgos para el portafolio más controlado identificando riesgos del portafolio oportunamente y mitigándolos, e identificando problemas y resolviéndolos oportunamente buscando el beneficio general de todo el portafolio.
- Incrementa la visibilidad de los proyectos del portafolio y sus dependencias para todo el personal de la organización.

- Asegura el uso estandarizado y consistente de las mejores prácticas de gerencia de proyectos en toda organización.
- Mejora la disponibilidad de información para todos los niveles y facilita la explotación de esta información para determinar patrones de rendimientos de los proyectos componentes del portafolio, consumo de recursos vs. capacidad instalada, etc.

## El problema de la ejecución

La revista *Fortune* menciona que: “De hecho menos del 10% de las estrategias formuladas se ejecutan”. Y señala que: “En la mayoría de los casos de fracaso, los cuales estimamos en un 70%, el problema real no fue mala estrategia, sino mala ejecución”. Esto nos debe llevar a importantes reflexiones.

Posiblemente los proyectos se ejecutan, pero no logran los resultados esperados. Posiblemente no se ejecutan los proyectos en el orden necesario y otras más. Pero sin duda hay una relación directa entre la ejecución de la estrategia y la ejecución estratégica de proyectos. Relacionada con la selección del Portafolio de Proyectos a ejecutar.

Razones de la falla en la Ejecución.

1. Porque la estrategia no se comunica a todo el personal.
2. Porque no está alineada con los objetivos personales de quienes las tienen que ejecutar.
3. Porque no se vincula la estrategia con los proyectos a mediano y largo plazo de la empresa.
4. Porque no se identifican indicadores de desvíos o aciertos (falta de control de gestión).
5. Porque no se evalúan a priori las competencias del personal responsable de la ejecución de los proyectos.

La finalidad buscada es el logro de la visión de la empresa. El aseguramiento de la ejecución estratégica. Evitando que exista desarticulación entre lo que se propone el ápice estratégico y la actuación del cuerpo operativo de la organización. Las empresas cuando tienen que definir su estrategia, se encuentran ante dos eventos: definir la estrategia e implantarla. Hay un aspecto fundamental en esto; No se puede implantar una estrategia que no se puede o no se sabe describir. Es necesario definir bien la estrategia para tener precisión de cuales proyectos se deben ejecutar y en que orden. En la actualidad hay una variedad de herramientas disponibles para el uso de un gerente de proyectos para asegurar una mejor ejecución de los mismos y por ende contribuir efectivamente en el logro de la estrategia de la

corporación. Por razones de tiempo y espacio en esta intervención y con base en mi experiencia, me limitaré a mencionar algunos aspectos fundamentales de las siguientes: el *Balanced Scorecard*, la correcta Visualización de Proyectos, el *Benchmarking*, la Gerencia de Riesgos, la Visión Estratégica de Tecnología y la Gerencia de Procura. Esta última considerada hoy como factor clave en la agregación de valor y en la definición estratégica del negocio.

## El cuadro de mando integral

Una de las herramientas gerenciales más exitosas, que se han desarrollado en el área gerencial en tiempos recientes, para poder implantar la estrategia es el Cuadro de Mando Integral<sup>4</sup> o *Balanced Scorecard*, que facilita aterrizar la visión, desagregándola en objetivos estratégicos en cuatro o seis perspectivas: Financiera, Cliente, Socio, Comunidad, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. La herramienta requiere la identificación y desarrollo de indicadores, establecimiento de metas por indicador. Lo cual lleva a desarrollar un portafolio de proyectos de acuerdo con las metas y el presupuesto disponible. El BSC es una herramienta muy útil también para incorporar un sistema de mediciones, que permite detectar desviaciones de las metas establecidas, lo cual conlleva a incorporar acciones preventivas y correctivas en el control de la ejecución de los proyectos del portafolio.

## Definición y desarrollo de proyectos

La esencia de la Gerencia Estratégica de Proyectos está en la alineación de los proyectos del portafolio, con los objetivos del negocio, desarrollados en el BSC. Partiendo de las fases de un Proyecto; Visualizar, Conceptualizar, Definir, Implantar y Operar. Es en la fase de Visualización en la que se debe asegurar que cada proyecto esté alineado con la estrategia. A continuación describo cómo la comparación referencial puede ayudar a identificar el grado de exactitud en la definición de los proyectos

## La comparación referencial

Otra herramienta de gran utilidad en la gerencia estratégica de proyectos es el mejoramiento continuo, mediante la comparación referencial o *Benchmarking*, mediante la identificación de mejores prácticas.

<sup>4</sup> *The Project Management Scorecard*. Jack Phillips, Timothy Botehill. BH, 2002.

## ¿Qué son las mejores prácticas en Proyectos?

Son los aspectos y formas de trabajar que han seguido las empresas en la ejecución exitosa de sus proyectos. Podemos entender como “mejores prácticas” de proyectos al conjunto de actividades o componentes de los procesos que de acuerdo con una experiencia compartida de varios actores y en muchos casos generalizada, son considerados como factores de éxito en el Proyecto.

Igualmente, en la actualidad hay la posibilidad de identificar mejores prácticas en proyectos por indicadores, procesos y estándares recomendados por diferentes organizaciones a nivel internacional como por ejemplo: PMI (Project Management Institute). APM (Association of Project Management)<sup>5</sup>. IPA (Independent Project Analysis Inc.), PDRI (Project Definition Ratio Index). CII (Construction Industry Institute)<sup>6</sup> etc. Cada una de estas organizaciones, mediante sus metodologías y conjunto de recopilaciones, pueden facilitar el trabajo del gerente de proyectos, por ejemplo: el seguimiento y comparación con una serie de indicadores desarrollados por el IPA y el CII permiten establecer, con exactitud el grado de definición de los proyectos y también seguir los estándares recomendados por diferentes organizaciones, especializadas en la materia. Cabe destacar que el mayor valor agregado en el seguimiento de las mejores prácticas se logra en las primeras fases del proyecto, en el FEL o Front End Loading.

## La gerencia de riesgos

La Gerencia de Riesgos es una de las áreas de mayor investigación y evolución en los últimos tiempos en la gerencia de proyectos. Hay gran esfuerzo dedicado en el desarrollo de herramientas de simulación para la identificación y el análisis de riesgos en los proyectos. Todo proyecto como toda actividad en la vida tiene implícita la posible ocurrencia de varios riesgos y lo importante es identificarlos, analizarlos y desarrollar una serie de respuestas que deben formar parte del plan estratégico del proyecto y que como tal forman parte fundamental y apoyan la Gerencia Estratégica de Proyectos.

## La visión estratégica tecnológica

Se define como: “Un conjunto de intentos sistemáticos para mirar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad, con el fin de identificar aquellas tecnologías genéricas

<sup>5</sup> [www.projectmanagement.com](http://www.projectmanagement.com)

<sup>6</sup> [www.construction.industry.org](http://www.construction.industry.org). Mejores prácticas.

emergentes que probablemente generarán los mayores beneficios económicos y/o sociales”. La Tecnología es un factor clave actuando como facilitador para optimizar los procesos y desarrollar ventajas competitivas y tiene sin duda un impacto positivo en la gerencia estratégica de proyectos.

Según Unesco, Transferencia de Tecnología consiste en la transmisión de conocimientos necesarios para la fabricación de un producto, la aplicación de un procedimiento o la prestación de un servicio. Peter Drucker señala dos fuentes: internas (dentro de la misma empresa o industria) y externas (fuera de la empresa en su ambiente social e intelectual). Formas de Transferencia Tecnológica: Servicios tecnológicos, Licenciamiento de tecnología, Venta de paquetes tecnológicos, Proyectos de desarrollo, Proyectos cooperativos o consorciados, Entrenamiento y consultoría.

## La gerencia de procura o adquisiciones<sup>7</sup>

Debido a su importancia quiero destacar que la gerencia de procura o gerencia de adquisiciones se ha convertido en un área verdaderamente estratégica y la forma tradicional de compras y contrataciones para proyectos ha cambiado radicalmente, particularmente con el apoyo de las nuevas herramientas de la tecnología de información, el internet. Esto ha llevado a las empresas a redefinir su negocio y a llevar proyectos con diferentes enfoques a los utilizados tradicionalmente.

Es por eso que hoy día vemos más tendencias a ejecutar proyectos estratégicos en forma asociada entre dos o más empresas. Hay una mayor orientación al mediano y largo plazo, para concretar el logro de la visión, desarrollo de proyectos estratégicos colaborativos en donde intervienen varias empresas y donde el enfoque no sólo se basa en la reducción de costos sino en el valor agregado para el desarrollo de ventajas competitivas sustentables. En donde el riesgo no es sólo transferido sino compartido. Como ejemplos tenemos los convenios, alianzas estratégicas, *outsourcing*, consorcios, los proyectos BLT o Built-Lease Transfer, BOO o Built Own Operate, etc., enfoques utilizados hoy en día en diferentes industrias como en la petrolera, en los sectores públicos de muchos países para el desarrollo de proyectos de infraestructura.

Con el apoyo de la tecnología de información se han aplicado los conceptos de la gerencia de la cadena de suministro en la gerencia

<sup>7</sup> *Extended Enterprise. Gaining Competitive Advantage through Collaborative Supply Chains.* Edward Davis, Robert Spekman. Prentice Hall, 2005.

de proyectos y se han desarrollado redes de empresas que ejecutan proyectos estratégicos apalancando las fortalezas de cada una de ellas. Ejemplos muy importantes en la gerencia estratégica de proyectos los tenemos finalizando la década de los noventa y comienzos del 2000 en el Mar del Norte con el desarrollo del proyecto CRINE, el cual contó desde el comienzo con cerca de 159 alianzas estratégicas y en donde participaron todas las empresas petroleras, asociadas y conexas al sector y el gobierno. Los resultados han sido muy importantes para esa economía y en donde se confirma una vez más que la gerencia estratégica de proyectos fue un factor clave del éxito y donde se cambiaron los esquemas tradicionales de la procura en proyectos.

Otros ejemplos de la gerencia estratégica de proyectos basados en el concepto de la gerencia de la cadena de suministro los vemos en diferentes sectores industriales hoy en día y los beneficios en ahorros en el 2005 en algunos de estos sectores industriales en Estados Unidos solamente superaron los 140 billones de dólares. Lo interesante es que este concepto ha seguido evolucionando y tenemos la profundización de la gerencia de la cadena de suministro hasta llegar a lo que se conoce hoy como la empresa o corporación extendida, que seguramente traerá cambios y beneficios importantes en la gerencia estratégica de proyectos.

## Conclusiones

La gerencia estratégica de proyectos sí es un factor clave del éxito de las empresas. Estas deben contar con un plan y una estrategia, la clave está, no sólo en definirla bien, sino en implantarla. La ejecución de la misma debe garantizarse mediante una buena gerencia del portafolio de proyectos. Es relevante la traducción de la visión en objetivos, indicadores y metas. Destaca la importancia de tener un sistema de mediciones para determinar si se va progresando de acuerdo al plan y la estrategia. Existe para los gerentes de proyectos la posibilidad de utilizar una serie de herramientas de apoyo para lograr la mejor ejecución exitosa de los mismos. Algunas de ellas requieren cambios de paradigmas a diferentes niveles de la organización, predominantemente en la alta gerencia.

## Recomendaciones

La gerencia estratégica de proyectos requiere del apoyo de la alta gerencia. En algunos casos requiere que esta cambie sus paradigmas. La alta gerencia debe recordar que no sólo es importante definir la

estrategia sino implantarla y la herramienta fundamental para ello es la gerencia estratégica de proyectos. La importancia de modelar e incorporar el pensamiento estratégico en la Gerencia de Proyectos.

El mundo de hoy caracterizado por la globalización, la velocidad en los cambios, la tecnología de información, la gerencia del conocimiento, la comparación referencial, la cantidad de información, etc., requiere de cambios en diferentes aspectos gerenciales, uno de ellos es al enfoque en la gerencia estratégica de proyectos, que puede conducir particularmente al cambio de la gerencia en las empresas en la forma de ver los esquemas tradicionales para aceptar y aprender otros que la innovación incorpora. De esta manera se pueden facilitar los cambios en el resto de la organización y se garantiza la correcta ejecución de un plan y la estrategia.

Otras recomendaciones específicas derivadas de lo expuesto anteriormente son las de crear, si no existe en la empresa, la gerencia del portafolio de proyectos, establecer un sistema de mediciones de los indicadores estratégicos. Reconocer la importancia de la ejecución y alineación de los proyectos con la visión y los objetivos estratégicos y promover y apoyar el uso de herramientas que faciliten la ejecución estratégica de los proyectos.