

El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional

The power of project management in organizational culture

O poder da gestão de projetos na cultura organizacional

DOI: rces.v24n36.a6

Recibido: 01/04/2015

Aceptado: 01/10/2015

Manuel Álvarez Cervantes

Magíster, Director de Proyectos Institucionales en la Dirección de Estrategia y Proyectos del Banco Nacional de Costa Rica, Costa Rica. Mafra2005@ice.co.cr

El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional

Palabras clave

Gestión, proyectos, estrategia, cultura, organización, capacidades, procesos, personas, tecnología, cambio, liderazgo.

Resumen

¿Cuál es la fórmula para que las organizaciones puedan aprovechar y crear oportunidades que les den buenos resultados? La respuesta no es sencilla. El éxito o el fracaso de una organización... ¿de qué dependen?... Se relacionan directamente con sus "capacidades organizacionales" como las fuerzas que le permiten competir y que le dan ventaja competitiva en su entorno. Se procura entonces que sea difícil de imitar, que a través del planteamiento de su estrategia aproveche las oportunidades que se le presentan e incluso, hablando proactivamente, la manera en que se "crean" oportunidades que satisfagan las necesidades de sus clientes.

Este artículo presenta precisamente la manera en que las organizaciones crean estructuras y estas deben poseer las capacidades para administrar operaciones como compras, procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal, distribución, mercadeo, tecnología, riesgo, calidad, administración de proyectos, etc., las cuales son desarrolladas y coordinadas de una forma especial que les permiten realizar su propuesta de valor para los clientes.

Nuestro objetivo en este escrito finalmente es demostrar cómo esas capacidades organizacionales, como habilitadores administrativos, operativos y de gestión de sus proyectos y su mejoramiento continuo, son elementos a considerar para entregar al cliente los productos y servicios.

Clasificación JEL: O10, O20, O22

The power of project management in organizational culture

Keywords

Management, projects, strategy, culture, organization, skills, processes, people, technology, change, leadership.

Abstract

¿What is the formula for organizations to create opportunities that yield good results? There is no easy answer. The success or failure of an organization is directly related to its "organizational skills", which allow it to compete and provide competitive advantage in its setting. Thus, they should be difficult to imitate, and the strategic approach must take advantage of the opportunities presented and, proactively speaking, even "create" opportunities that meet their customers' needs. This article specifically presents how organizations create structures and how they need to have the capacity to administer operations such as purchases, recruiting processes, personnel selection and training, distribution, marketing, technology, risk, quality, project management, etc., which are developed and coordinated in a way that makes it possible to implement its value proposition for clients.

Our objective is to demonstrate that the combination of these "organizational skills", such as administrative, operational, and project management enablers and its continued improvement, should be considered when providing products and services to customers.

O poder da gestão de projetos na cultura organizacional

Resumo

Qual é a fórmula para que as organizações possam aproveitar e criar oportunidades que lhes dê bons resultados? A resposta não é simples. Sucesso ou fracasso de uma organização... de que depende... se relaciona diretamente com suas "capacidades organizacionais" como as forças que lhe permitem competir e que lhe dão vantagem competitiva no seu entorno. Se procura então que sejam difíceis de imitar, de que através do planteamento de sua estratégia, aproveite as oportunidades que lhe apresenta e incluso, falando pró-ativamente, como "criam" oportunidades que satisfaçam as necessidades dos seus clientes.

Este artigo precisamente apresenta, como as organizações criam estruturas e estas devem possuir as capacidades para administrar as operações como: compras, processos de recrutamento, seleção e capacitação de pessoal, distribuição, marketing, tecnologia, risco, qualidade, administração de projetos, etc., as quais são desenvolvidas e coordenadas de forma especial que lhe permitem realizar sua proposta de valor para os clientes.

Nosso objetivo finalmente neste escrito é demonstrar como através da combinação dessas "Capacidades Organizacionais" como habilitadores administrativos, operativos e de gestão de seus projetos e seu melhoramento contínuo, são elementos a considerar para entregar ao cliente os produtos e serviços.

Palavras-chave

Gestão, projetos, estratégia, cultura, organização, capacidades, processos, pessoas, tecnologia, mudança, liderança.

1. Introducción

La administración de proyectos como disciplina de trabajo es parte de un proceso más amplio que la organización, como un todo, debe analizar y adaptar. A este proceso lo llamaremos *gestión de la administración de proyectos en la organización*, concepto que abarca niveles estratégicos, tácticos y operativos como responsables directos de su adecuada gestión, no solo enfocándose en la administración propia de un proyecto.

Esta gestión, para su adecuado desarrollo, se compone de capacidades organizacionales que se deben atender, desarrollar y sincronizar para que los proyectos cumplan con éxito los objetivos y aporten a la estrategia.

Este artículo gira alrededor de estos conceptos, de cómo una organización debe moldear y arraigar en su cultura organizacional estas capacidades organizacionales, haciéndolas fuertes, convirtiéndolas en prácticas infalibles contra los cambios estructurales y políticos.

Mi experiencia y mis estudios me han permitido darme cuenta de cómo organizaciones importantes y exitosas alcanzan sus metas a través de la implementación de herramientas que organizan y consolidan información para la toma de decisiones estratégicas, así como de la diferencia en cuanto al poder de la gestión de proyectos en su cultura organizacional con respecto a las organizaciones que no alcanzan el éxito, es decir que las primeras cuentan con una capitalización de mejores prácticas, que apuntan a sus capacidades organizacionales.

Estas capacidades organizacionales deben identificarse, desarrollarse y modelar, para guiar la "cultura",

teniendo en cuenta que se deben sincronizar las prácticas relativas a elementos como la gobernabilidad, la estructura, los procesos, las personas, la tecnología, la gestión del cambio y el liderazgo, las cuales pueden clasificarse en capacidades sociales, organizativas y técnicas.

El estudio publicado por J. Kent Crawford (2008), en su libro *Seven steps to strategy execution*, presenta precisamente los elementos anteriores como fundamentales para el cumplimiento de la estrategia, bajo su modelo denominado Strategy Performance Management (SPM).

Los niveles organizativos deben asumir una responsabilidad para hacer de estas prácticas una cultura fortalecida, de manera tal que ningún poder ni ninguna política pueda desarraigar las prácticas adecuadas de la organización.

2. Capacidades organizacionales

Dentro de un marco de acción podemos definir la capacidad organizacional como las destrezas, las herramientas, el conocimiento y las habilidades existentes, para ordenar y organizar un conjunto de sistemas, procesos, acciones administrativas, técnicas y operativas que orientan la toma de decisiones para su ejecución en procura del cumplimiento de la estrategia.

Las capacidades organizacionales se desarrollan con el tiempo, hasta que llegan a aprenderse, de manera tal que, conforme los actores "maduran" en sus prácticas, definen los mejores caminos del quehacer organizacional, para generar un conocimiento, una información y un desempeño eficientes y eficaces.

Presento a continuación un desarrollo breve de cada capacidad organizacional, que considero, desde mi perspectiva, debe existir al menos para la adecuada gestión de los proyectos en la organización.

2.1. Gobernabilidad

La *gobernabilidad* es un concepto muy utilizado en nuestros tiempos, que el Diccionario de la Real Academia Española define como "cualidad de gobernable" o "arte o manera de gobernar".

A nuestro entender, se podría definir como el *marco de trabajo*, donde se describen el conjunto de reglas y normas sobre las que la organización se estructura y opera para llevar a cabo la gestión de sus proyectos. En otras palabras, es la determinación de elementos fundamentales que regulan los procesos de generación de iniciativas organizacionales por necesidades, problemas o innovaciones, el proceso de inicio, planificación, ejecución, control, seguimiento y cierre de la gestión de los proyectos de la organización y cómo esta administrará el ciclo de vida del producto entregado por los proyectos. Este mecanismo de trabajo asegura, para ambos (organización y proyectos), que se den los controles, se defina la estructura, se establezcan relaciones, se definan los roles y las responsabilidades para que al interactuar se genere valor (productos o servicios) como resultado final de la gestión.

La gobernabilidad tiene ciertas características que la distinguen, como la estrategia clara, el manejo de riesgos, que orienta hacia una disciplina, el carácter de imparcialidad, la búsqueda de la transparencia, que define una responsabilidad social y una autoevaluación; características estas que moldean la visión y la misión dentro de la organización, y orientan su implementación y su desarrollo, cualidades que también son definidas y reguladas por la organización.

2.2. Estructura

Una vez determinadas la misión, la visión, la estrategia y los objetivos estratégicos, la organización puede identificar la mejor forma de constituirse para llevar a cabo las operaciones, generar los beneficios esperados y crear valor para su junta directiva, su gerencia o la sociedad en general.

Las diferentes formas de organización responden, entonces, a la naturaleza de la empresa dentro del ámbito empresarial, como organizaciones lucrativas o no lucrativas; del sector privado, público o mixto; productoras de bienes o servicios; globales o locales, etc. Pero al fin y al cabo todas necesitan una estructura organizacional para establecer y ejecutar las actividades por especialidades, siendo establecidos claramente los roles y responsabilidades para la generación de productos, servicios y proyectos que busquen la consecución de los objetivos estratégicos. La estructura nos genera niveles de autoridad para la toma de decisiones y ordena, por consiguiente, el trabajo a realizar. Hoy en día la estructura debe ser lo suficientemente flexible para permitirle adaptarse a los cambios que son forzados por la competencia y el efecto de la globalización como un todo, tratando de asegurar la sostenibilidad en el tiempo.

2.3. Procesos

Como ocurre en toda organización, definidos su estructura y su fin comercial, industrial o social, ahora es necesario definir sus procesos de operación y de producción, como guías de acción, orientación y ejecución, elementos susceptibles a mejorar con el tiempo. No hay duda de que la ejecución de los procesos de la operación es parte fundamental de la consecución de la estrategia planteada para un período definido, pero adicionalmente vemos el planteamiento y el

desarrollo de proyectos como una forma en que la organización puede lograr no solo "mejorar" sus procesos, sino también expandirse, innovar, entre otras cosas, de tal manera que los proyectos sean, también, un medio para la consecución de la estrategia. Como ya indicamos, se basan también en procesos, que guían precisamente el accionar en la búsqueda del objetivo, por lo que estos procesos fundamentales para la gestión de los proyectos se establecen y desarrollan como elementos de mejores prácticas, tratando de estandarizar su uso, para volver eficiente su aplicación mediante la práctica eficaz de las personas responsables.

De esta manera, el elemento de los procesos resulta fundamental dentro del engranaje organizacional, en el que podríamos encontrar las vías o autopistas por las que la organización fluye y se comunica con todas las unidades estratégicas, para la generación de valor.

2.4. Personas

Como mencionamos en relación con los procesos, estos son ejecutados por las personas asignadas, y aunque la tecnología podría colaborar con la automatización de algunos de estos, siempre deben intervenir las personas en procesos como la planificación, el control, el seguimiento y la mejora continua.

En la práctica de la gestión de proyectos en las organizaciones las personas son imprescindibles y se consideran los ejecutores responsables de las actividades asignadas. Desde esta perspectiva, deberíamos contar con una relación conocida entre actividades, perfiles profesionales requeridos y conocimientos, para asignar el recurso con las capacidades adecuadas para cada una de estas. Con esto lo que se quiere transmitir es la importancia del conocimiento "experto" que la persona debe tener, y que al participar de la definición de la actividad y la estimación

de su esfuerzo esta actividad podría tener mayor probabilidad de cumplimiento en el plazo definido.

Esta situación "ideal" de relaciones no es nada frecuente en la práctica, pero es un factor crítico de éxito que la organización debe comprender y remediar en el corto plazo, en el sentido de generar todo un método para el tratamiento, el registro y el control de esta relación. Si la organización contara con esta información, sus estimaciones podrían ser más asertivas en cuanto al tiempo de ejecución, la planificación y las herramientas necesarias para su realización, previendo seguramente una cantidad importante de controles de cambio.

No debemos pasar por alto, como repetidamente se nos menciona, que el recurso humano es el activo más importante de una organización, por lo que debemos aprovecharlo de la mejor forma, darle un trato especial y cuidado a su bienestar integral para que su trabajo sea efectivo y su deseo de mantenerse en la organización sea real. Su formación y su desarrollo deben importarnos, pues a través de estos factores se ejecuta el trabajo y la organización logra sus metas, las mismas que tendrán un efecto directo en el bienestar social e integral del trabajador, por lo que debemos interesarnos cada vez más en buscar esa sinergia entre el desarrollo organizacional y el desarrollo del colaborador.

2.5. Tecnología

El Diccionario de la Real Academia nos indica que la tecnología es el "conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico", y el "conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto". Estas definiciones nos llevan a mencionar que hoy en día casi todo lo que realizamos tiene que ver con este elemento, que sin lugar a dudas trans-

formó la vida de la sociedad en general. La gestión de los proyectos no es inmune a esta, considerando que los proyectos, con el paso del tiempo, son más complejos, más globales y se deben realizar en menos tiempo, paradoja que las organizaciones y los directores o gerentes de proyectos enfrentan a diario, teniendo que administrar, descifrar y satisfacer a sus patrocinadores.

Nuestra definición de *tecnología es aliado estratégico, que facilita la consecución y la administración de los procesos de la gestión de proyectos y de otros procesos operativos de la organización*. Existen métodos que estandarizan la operación, facilitan la comunicación, rompen fronteras, facilitan el trasiego de información, facilitan procesos de capacitación, facultan a las personas con herramientas interactivas e incorporan herramientas de *e-learning*; esto no solo considerando el ámbito de los proyectos, sino también el quehacer de la organización.

La tecnología se transforma constantemente y con esta el desarrollo humano, buscando el mejoramiento de las personas y las organizaciones, pero su administración debe ser responsable y con una connotación dentro del ámbito del mejoramiento continuo.

Estas son las que consideramos capacidades organizacionales básicas, que es oportuno interiorizar en cada organización para establecer un marco de acción mínimo para el desarrollo de la gestión de proyectos en la organización.

Seguidamente y considerando el preámbulo anterior, les presento un caso de la vida real, por medio del cual deseo transmitir, en pocas palabras, cómo se interrelacionaron estas capacidades organizacionales a través del tiempo, para fundar las bases sólidas para su mantenimiento y su sostenibilidad, a pesar de los cambios administrativos y políticos vividos, y

demostrando así el poder de la gestión de proyectos, como una disciplina que se arraiga en el seno de las organizaciones.

3. Caso

Decidir emprender un esfuerzo para mejorar el desempeño en la gestión de proyectos no es suficiente; comprender, desarrollar y articular los temas expuestos anteriormente como capacidades organizacionales es imprescindible. Gran parte de las organizaciones tienen profesionales involucrados en operaciones de rutina y ejercen, adicionalmente, la función de directores o gerentes de proyectos, en ocasiones sin darse cuenta o apenas con base en alguna experiencia técnica adquirida previamente. Estas habilidades adquiridas, podríamos decir de forma inconsciente, son un reconocimiento no reconocido a la disciplina de la gestión de proyectos.

Una vez expuesto lo anterior como parte del quehacer del desarrollo de una organización, también debemos interiorizar el tema de la gestión de los proyectos, de forma particular en relación con la alta administración, siendo algunas de las respuestas a las siguientes consultas básicas no tan claras a ese nivel, y teniendo en cuenta que hoy en día, según mi criterio, resulta inaudito que un gerente o una junta directiva no conozcan, no estén enterados o no posean información sobre el estado de los actuales proyectos de su organización, considerando la inversión que estos representan y si bien es cierto que he encontrado serias deficiencias de este conocimiento en los altos ejecutivos. De esta manera, se deben hacer preguntas como ¿cuántos proyectos están en desarrollo?, ¿cuántos proyectos tienen contratos comprometidos con proveedores?, ¿cuántos se están negociando?, ¿cuántos de esos proyectos se encuentran alineados

con las estrategias organizacionales?, ¿quién dirige estos proyectos?, ¿en qué proceso de la administración de proyectos se encuentran?, ¿qué producto o servicio se espera de estos?, ¿quiénes dentro de la organización administrarán el producto o servicio para brindar un excelente servicio al cliente?, entre otros cuestionamientos, puesto que a través de estos se puede inferir perfectamente el nivel de conocimiento que tiene la alta administración, no solo sobre la gestión de sus proyectos en la organización, sino sobre un tema más importante para ellos: cuántos contribuyen en el cumplimiento de las metas organizacionales, reflexionando que se trata de información crítica para sobrevivir hoy en día.

El siguiente relato se presenta desde esta perspectiva de la urgente necesidad del conocimiento de su portafolio de proyectos, considerándolo como "proyecto, programas, subportafolios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar los objetivos estratégicos" (Project Management Institute, 2013).

La organización es de perfil financiero, fue establecida hace más de cien años, se ubica en América Latina y su principal objetivo es la búsqueda de la excelencia en el servicio al cliente a través de un portafolio de productos y servicios variados y de calidad para la sociedad.

Se encuentra en un mercado de alta competencia, donde la plaza es de mediana dimensión y existe una gran cantidad de competidores financieros, nacionales y extranjeros.

Por el año 1998, la situación de su proceso de gestión de proyectos no era muy disímil de la de la mayoría de las organizaciones de esa época. De orientación netamente funcional, la Gerencia articula a través de sus subgerencias los emprendimientos necesarios para llevar a cabo las metas propuestas y los

objetivos estratégicos establecidos. Cada unidad de negocio se organiza en función de las especialidades, las responsabilidades asignadas y los recursos disponibles, coordinando entre las unidades estratégicas el desarrollo y la ejecución de los proyectos asignados por la alta administración y encomendados a la Gerencia para su ejecución.

Los resultados de la gestión no eran muy alentadores, a pesar de que los proyectos de alguna forma finalizaban e implementaban sus productos o servicios, carecían de ciertas características fundamentales, no existían registros formales de los planes coordinados, la cantidad y los tiempos de los recursos asignados, el control y el seguimiento individual no eran claros, se presentaban de forma atomizada la responsabilidad y la coordinación de las actividades de los proyectos entre las diferentes unidades responsables, no había una delimitación clara de los roles ni de las responsabilidades, los administradores del producto final del proyecto no eran claros y el consolidado del portafolio general de proyectos no estaba establecido, ni mucho menos la categorización ni la priorización de los proyectos; no obstante, estos y otros aspectos presentaban, como se nota, un amplio panorama de oportunidades de mejora.

Ya para ese tiempo la tecnología juega un papel fundamental en el quehacer de la organización y, como es natural, se incorpora a las operaciones y al desarrollo y la gestión de los proyectos, con el objetivo, por un lado, de contribuir al ordenamiento sistémico de un proceso, y por otro, de involucrar y coordinar a diferentes actores para la definición de estos procesos y procedimientos, generando así una construcción ordenada de la información y el conocimiento de la organización, al menos en el campo tecnológico, que incluye a los usuarios funcionales como involucrados directos, proveedores de información y originadores de necesidades. Podríamos decir, por consiguiente,

que la tecnología fundó las bases para la construcción de un método de trabajo ordenado, siendo en esa área el inicio o génesis de la definición de un primer esfuerzo por desarrollar una metodología de administración de proyectos.

El esfuerzo toma fuerza con la participación de un alto ejecutivo en uno de los congresos organizados por el Project Management Institute (PMI®), en Estados Unidos, ejecutivo que se interesa por conocer más acerca de la iniciativa del área de tecnología y combinarla con lo visto en el congreso para analizar e intentar implementar algunas de las prácticas mostradas en el congreso en esa organización. Pues, en efecto, se unen iniciativas y se coordinan esfuerzos del área técnica y de negocio, donde precisamente se definen los destinos estratégicos de la organización. Se presenta tal iniciativa a la Gerencia, para contar con su aval, y se conforma un equipo de trabajo integrado por varias unidades funcionales especialistas en temas operativos y de negocio, además se contrata a especialistas certificados en Project Management Professional (PMP®) por el Project Management Institute (PMI), con los cuales se coordina el trabajo y a finales de 1999 se brinda el primer gran producto corporativo, una Metodología Corporativa de Administración de Proyectos, única para toda la organización. Al definir el plan de proyecto para este entregable, se hizo necesario formular toda una estrategia de formación para todo el personal involucrado en la administración de proyectos de la organización; de esta manera se inicia la génesis de una serie de buenas prácticas, que se identificaron como necesarias para lograr con éxito la implementación de la metodología y la premisa formulada aquel año inicial, que consistía en ordenar el proceso de la administración de proyectos en la organización.

Definitivamente los cuestionamientos estratégicos sobre los proyectos de la organización indicados al principio de este relato tuvieron eco, y se gestó, como se viene relatando, la génesis del ordenamiento estratégico de los proyectos de la organización, que buscaba responder a esas interrogantes.

Obtenido este producto, la Metodología Corporativa para la Administración de Proyectos, la Gerencia vio la necesidad de especializar a un equipo de trabajo y formar adicionalmente una unidad estratégica nueva de trabajo, que con la guía de esta metodología contribuyera a mejorar el desempeño de los proyectos y se responsabilizara de llevar el pulso de los proyectos de la organización, brindando la información para el seguimiento y el control de los proyectos estratégicos, como funciones principales. Es así como se forma inicialmente un equipo de cinco personas que se especializan en administración de proyectos, pero que poseían cierto conocimiento sobre el tema, dadas las funciones reales que desempeñaban en sus unidades de negocio, y quienes son facultados para ejercer esa nueva función.

Esa nueva unidad estratégica se forma y ubica como *staff* de la Gerencia, como se muestra en la figura 1, desde donde se inicia la coordinación entre la planificación estratégica de la organización y el desarrollo de los proyectos; esta unidad especializada se denominó Dirección de Administración de Proyectos. (Ver figura 1, siguiente página)

En la figura 2 se puede ver cómo esta nueva unidad está constituida a nivel interno para el período indicado, según las funciones asignadas. Se designa una persona como director general de proyectos, una persona responsable de la capacitación, otra para el soporte y cinco directores de proyectos.

Figura 1. Organización de proyectos 2000 al 2005

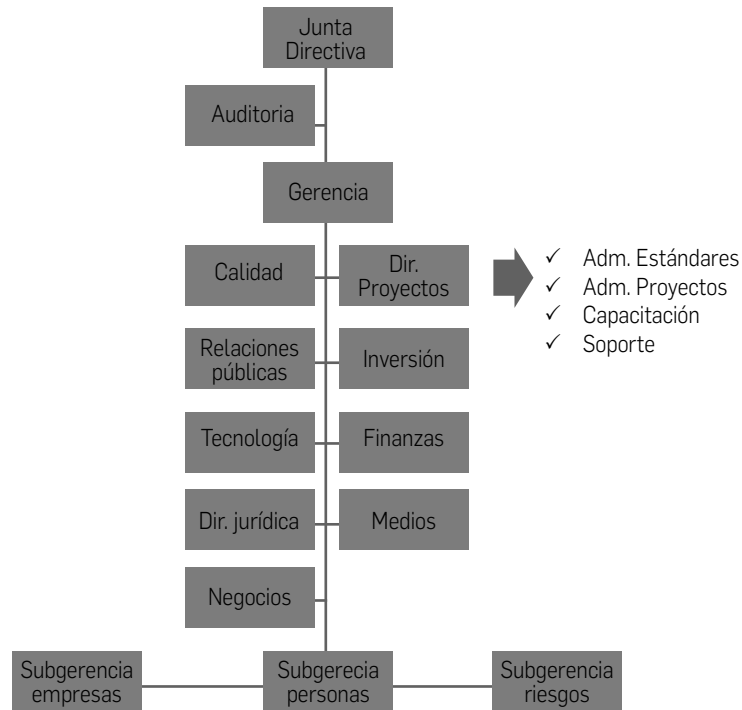
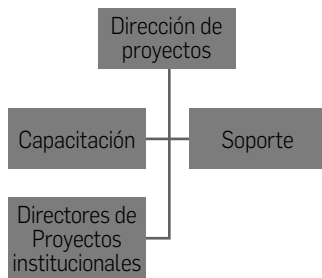


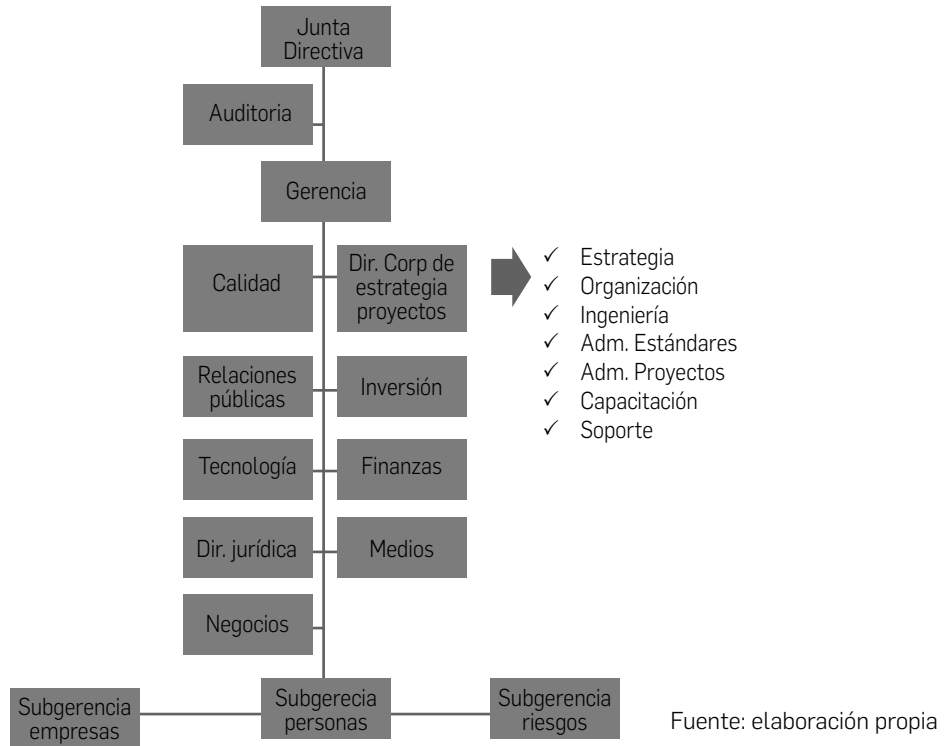
Figura 2. Organización de proyectos 2000 al 2005



Fuente: elaboración propia

Avanzado este proceso, en el año 2006, dado el logro de la gestión en la dirección de proyectos, la Gerencia toma la decisión de incorporar dentro de esta unidad estratégica el proceso estratégico de planificación institucional, elevando el nivel de importancia y de responsabilidad de la Dirección de Administración de Proyectos, por lo que se ajusta el nombre a Dirección Corporativa de Estrategia y Proyectos, lo que implica que el proceso de planificación estratégica se agregue a esta Dirección, creciendo en una persona más, que asume esta nueva función. Esta situación se muestra en la figura 3.

Figura 3. Organización de proyectos 2006 al 2010



Con esta nueva función, la estructura propia de la Dirección se ajusta a las necesidades agregando otras funciones, como se muestra en la figura 4. Ahora se tiene una unidad de ingeniería de procesos, que asume los estudios y las propuestas de mejora de los procesos, la unidad de planificación institucional, responsable de los procesos de definición estratégica de la organización, que vela por el cumplimiento de la normativa relativa al sector financiero y gubernamental, y la Dirección de Administración de Proyectos, que continúa bajo el mismo esquema de responsabilidades anteriormente mencionado.

Figura 4. Organización de proyectos 2006 al 2010



Fuente: elaboración propia

Ya para este momento, cuando han pasado doce años (1998-2010), la organización ha asimilado todo un proceso de gestión para la administración de proyectos, y la Alta Administración (Junta Directiva, Gerencia, subgerencias y direcciones corporativas) y en general la organización asumen un rol protagónico en este proceso.

En el transcurrir de estos años la organización ejecuta las siguientes acciones:

- Implementa la Política para la Dirección de Proyectos.
- Actualiza su Metodología Corporativa de Administración de Proyectos, en su sexta versión.
- Define programas permanentes de capacitación al personal involucrado a diferentes niveles.
- Adquiere y mejora la tecnología para consolidar la información del portafolio de proyectos.
- Define una Metodología para la Categorización y Priorización de Proyectos.
- Alinea el proceso de Planificación Estratégica considerando las iniciativas y los proyectos.
- Constituye un Comité Gerencial de Proyectos, que tiene como responsabilidad el análisis, el control y el seguimiento del portafolio de proyectos, y que se reúne periódicamente.
- Se establecen los vínculos en temas de calidad y riesgo, con la dirección de proyectos, generando los procedimientos de control y seguimiento entre la institución y cada proyecto.

Es así como el panorama resulta alentador por todo el trabajo realizado en cuanto a la gestión de proyectos; el grado de ejecución se eleva a niveles del 50%, considerándose un gran logro con respecto a su ejecución en años anteriores.

Luego, en el año 2011, la organización enfrenta de nuevo un acontecimiento que modificará radicalmen-

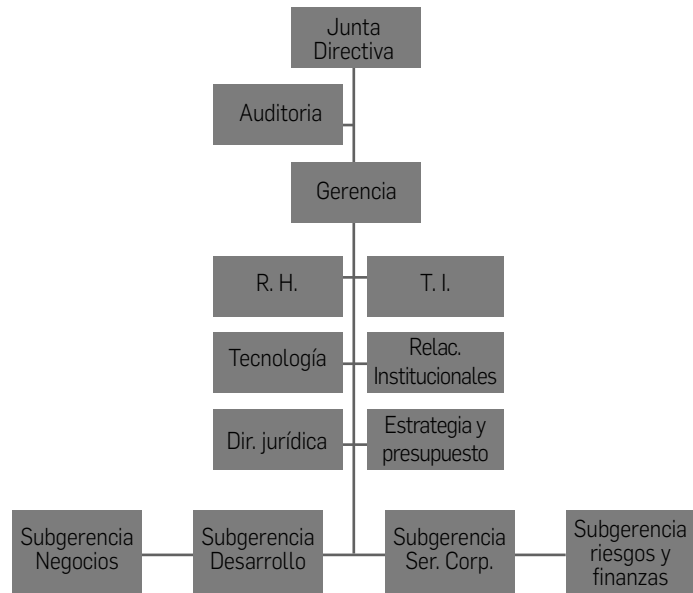
te la estructura de la organización; la Junta Directiva decide no renovar la Gerencia y se enfrenta a un nuevo proceso de elección, lo que genera un ambiente de cambio e incertidumbre general.

Como es normal, la organización inicia una transición en la que, de forma interina, la Gerencia General es asumida por uno de los subgerentes con el aval de la Junta Directiva, y permanece alrededor de un año. Una vez definido, la organización sufre una transformación organizativa, y su estructura queda como se muestra en la figura 5. (Siguiendo página)

Como se puede notar, lo que era la Dirección Corporativa de Estrategia y Proyectos desapareció de su nivel de *staff* gerencial. Adicionalmente, se crea la Subgerencia de Servicios Corporativos, donde es ubicada la función de la administración de proyectos, bajando, por así decirlo, a un quinto nivel dentro de esta misma subgerencia, como se nota en las figuras 6 y 7 (siguiente página), dentro de la Dirección de Control y Programación.

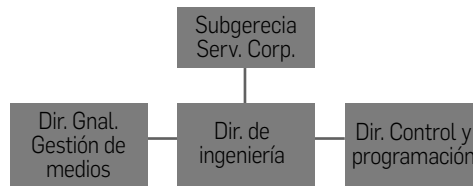
Se puede notar cómo su nombre también cambió y volvió a ser únicamente Dirección de Proyectos, como lo fue en sus inicios, hacia el año 2000, y cómo a partir de las otras unidades que se le habían agregado, como la de ingeniería de procesos y la de planificación, se crearon unidades separadas para atender los temas. Dado este cambio trascendental, pensaría uno que las funciones y responsabilidades de la Dirección de Administración de Proyectos como tal habrían casi desaparecido, se desestimaron o perdieron importancia o vigencia, dentro de la organización, agregando un ambiente de incertidumbre para el personal, dado que en algún momento los comentarios de fuentes no formales indicaban que el esfuerzo de la administración de proyectos iba a desaparecer.

Figura 5. Organización de proyectos 2011



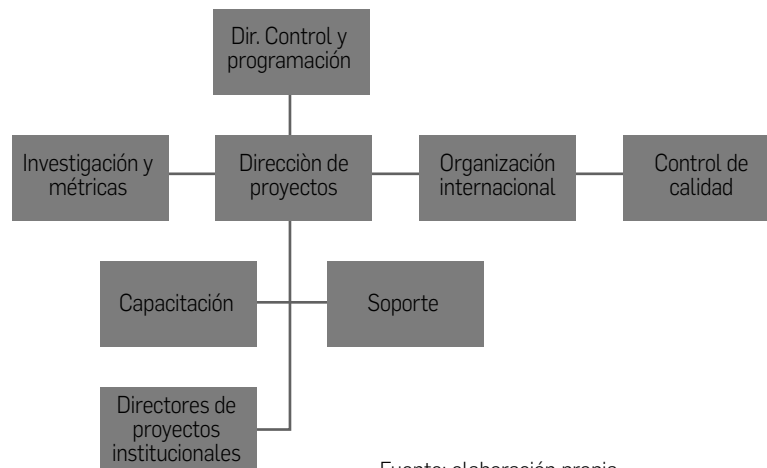
Fuente: elaboración propia

Figura 6. Organización de proyectos 2011



Fuente: elaboración propia

Figura 7. Organización de proyectos 2011



Fuente: elaboración propia

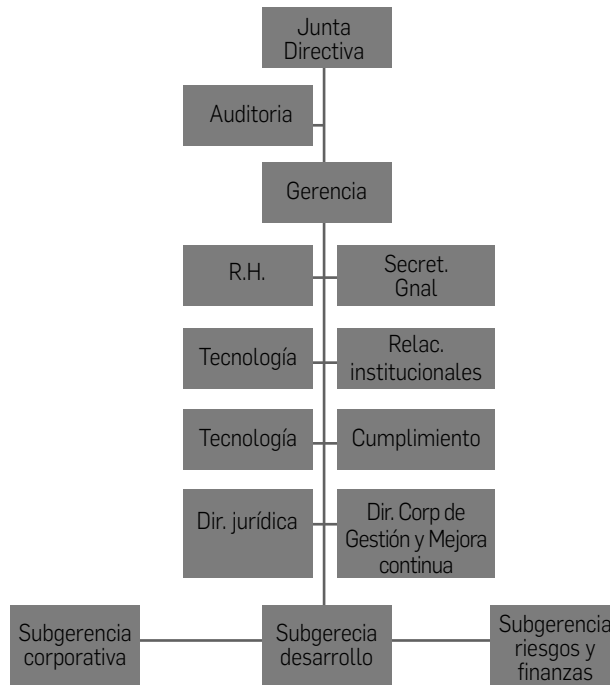
Por otro lado, el sentimiento de los que trabajan en la Dirección de Administración de Proyectos fue optimista, en el sentido en que existían proyectos en marcha de trascendencia institucional que no podían detener su desarrollo, considerando que se contaba con contratos en ejecución con proveedores y que él o los principales patrocinadores de estos eran subgerentes o directores corporativos, situación que mantuvo el ímpetu de trabajo. El resultado de este nuevo cambio fue mantener el esfuerzo y continuar con lo ya establecido en cuanto al tema y a pesar del cambio estructural generado en la organización.

A principios del 2015, después de un análisis de sus resultados de negocio y de su entorno, la organización decide generar una nueva estrategia para reformular la atención al mercado y realizarlo a través de un nuevo ajuste en su forma de organizarse. Ante tal decisión, el trabajo de la Dirección de Administración de Proyectos se mantiene y genera resultados de los proyectos que proyectan el desarrollo y el cumplimiento de objetivos estratégicos para la orga-

nización. Su estructura como unidad estratégica de nuevo ha tomado fuerza y de nuevo es ubicada en un nivel que le permite volver a tener mayor influencia en la organización, como se muestra en las figuras 8 y 9 respectivamente, donde se desplaza hacia una dimensión de *staff*, como parte de la nueva unidad corporativa Dirección Corporativa de Gestión y Mejora Continua. Su trabajo continúa siendo protagónico y visible a nivel de los altos ejecutivos; las habilidades y el facultamiento del personal se mantienen en desarrollo y su nivel de aceptación, soporte y coordinación hacia y entre las unidades estratégicas de la organización continúa mejorando, convirtiéndose cada vez más en un eslabón importante dentro de un engranaje estratégico para la búsqueda y el logro de los mejores intereses organizacionales.

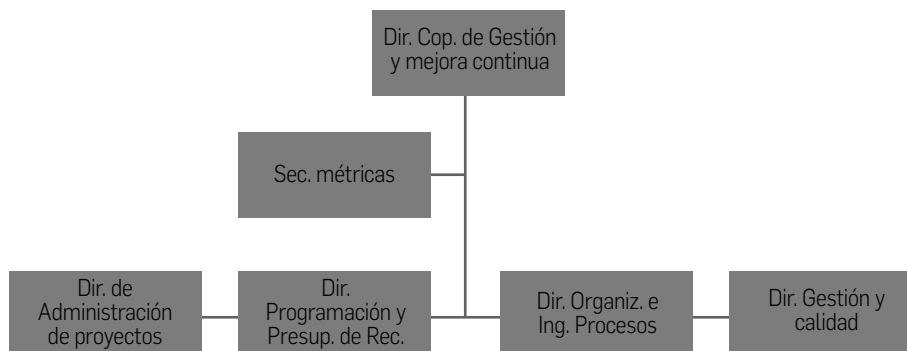
En la figura 9 se puede observar la distribución estratégica actual con que cuentan la Dirección Corporativa y la Dirección de Administración de Proyectos, que cumple con las funciones ya establecidas desde sus inicios.

Figura 8. Organización de proyectos 2015



Fuente: elaboración propia

Figura 9. Organización de proyectos 2015



Fuente: elaboración propia

Este proceso vivido, que podríamos llamar *de sostenibilidad*, no se habría forjado ni mantenido si no se hubieran fundado las bases que, hacia 1998, surgieron como una iniciativa de formar un equipo de trabajo profesional que se encargara de la coordinación, la planificación y la ejecución de los proyectos de la organización. Estos colaboradores iniciaron con un reto que hoy en día genera frutos a la organización, con proyectos mejor planificados, mejor coordinación entre unidades estratégicas proveedoras de recursos y, sobre todo, un alineamiento estratégico sano, en el sentido en que los esfuerzos están dirigidos a los proyectos correctos, que contribuyen en gran medida a los objetivos estratégicos y que son dirigidos y ejecutados de forma correcta, considerando la guía de la Metodología Corporativa de Administración de Proyectos de la organización, en estos momentos ya automatizada. De manera que con el paso del tiempo la organización logró amalgamar los elementos que al principio de este artículo presentamos como capacidades organizacionales. A continuación relato brevemente cómo se deben interpretar el desarrollo y el cumplimiento puntual en el caso expuesto.

Definitivamente el tiempo juega un papel singular, pues la organización inicia un proceso de madurez, primero en el desarrollo de la necesidad estratégica y su consolidación, en el desarrollo de la metodología de trabajo y su aplicación, lo que finalmente brinda el facultamiento en el uso de técnicas y herramientas, todo relacionado con la administración de proyectos, lo cual va incrementando las habilidades para su uso en el recurso humano, pero la organización también desarrolló un sentido de pertenencia en el uso de estas mejores prácticas.

En cuanto al tema de la gobernabilidad, el inicio fue fundamental, se identificó la figura del patrocinador de la iniciativa y, como comentamos, fue la Gerencia

General la autoridad de la organización que, junto con los principios metodológicos definidos en los procesos, procedimientos, roles y responsables, marcó una guía y una normativa efectiva. Hoy en día, a este elemento se han unido unidades estratégicas que contribuyen a fortalecer el concepto. Estas unidades de calidad, riesgo, cumplimiento, continuidad del negocio y auditoría se han integrado al proceso de gestión y ya por sí solas generan políticas y reglas de comportamiento que rigen también la gestión de proyectos en la institución, como elementos accesorios y colaboradores del proceso metodológico.

La organización ha entendido que la manera de organizarse también es un factor crítico de éxito y una capacidad esencial, que requiere estructurarse de una forma matricial fuerte para atender las necesidades de desarrollo de la administración de proyectos en aras del cumplimiento de la estrategia y teniendo en cuenta que la operativa de la organización no puede absorber al mismo tiempo la ejecución de los proyectos. Es así como la estructura se ha formalizado con una unidad permanente de especialistas en administración de proyectos, pero la misma organización también ha adoptado la definición de proyectos dentro de su proceso formal de planificación estratégica, donde las unidades generadoras o proponentes de necesidades y oportunidades, como iniciativas y posteriormente eventuales proyectos, forman parte del engranaje de la gestión de proyectos organizacional. De esta manera se regula la participación con roles y responsabilidades en las unidades propias de la organización que intervienen de una u otra forma en el proceso, como la unidad de proveeduría, que colabora con los proyectos en el proceso de administración de proveedores, así como con el pago de facturas a estos y otros. Otro ejemplo de coordinación es la capacitación de recursos como los directores de proyectos, que se coordina estrechamente con la unidad de desarrollo humano de la organización.

En cuanto a los procesos organizacionales, se ha realizado toda la formalización dentro del esquema de calidad y continuidad del negocio, actividades propias de la administración de proyectos, que regulan el accionar y la ejecución desde la perspectiva estratégica hasta la operacional, alineando y coordinando esfuerzos para el logro de los objetivos de los proyectos y donde cada unidad de negocio involucrada toma responsabilidad frente a las actividades asignadas.

Toda esta gobernabilidad, las estructuras y los procesos, tiene una razón de ser para las organizaciones de un país con objetivos claros, en el sentido en que generan valor para sus habitantes, pues contribuyen con el bienestar económico, de salud, de educación, pero para lograr esto es fundamental contar con el elemento más importante: las personas, y desde este punto de vista, contar con el mejor recurso humano para la gestión de los proyectos es imprescindible para el logro de objetivos. Todos estamos relacionados y todos dependemos de todos cuando se trata del cumplimiento de una visión y una misión, de tal manera que contar con el recurso facultado y capacitado para el desempeño de una actividad es fundamental para la organización. En ese sentido, se inicia con algún conocimiento en el tema de proyectos, pero se avanza en el facultamiento y la profesionalización, generando los indicadores de gestión y motivando a través de incentivos un proceso de medición y mejora continua. Hoy en día la mayor parte de sus recursos son profesionales con postgrados o certificados en administración de proyectos en el Project Management Professional (PMP) del PMI. Pero el esfuerzo no se ha quedado a ese nivel, sino que la organización también ha sabido administrar el conocimiento y la experiencia que esos profesionales han acumulado al definir y formalizar programas internos de capacitación y asesoría permanentes, de forma tal que toda la organización tiene acceso a una formación profesional en el campo de la administración de proyectos.

Finalmente, otra pieza fundamental en la madurez de toda organización, además de las personas, es la tecnología, un elemento que se utiliza para la gestión de proyectos organizacional como herramienta para el almacenamiento y la distribución del conocimiento. En un mundo cada vez más globalizado y con mayor cantidad de proyectos con características globales, la tecnología es el facilitador de la transmisión del conocimiento y las comunicaciones. Todo proyecto se basa en la forma de la administración de la información y la comunicación entre los involucrados, por lo que el canal o el medio que se utilice, la tecnología, nos lo facilita, pues hace que la toma de decisiones se dé en cualquier lugar y/u hora.

La organización, por consiguiente, adquiere desde el inicio la herramienta de Microsoft, pasando a través de los años por el Project Central Server y ahora se mantiene en Project Server, integrándola con otras plataformas de la organización, como el Share Point o Outlook.

Estas capacidades organizacionales se coordinan y combinan de forma apropiada y según las necesidades de la organización, formando lo que sería la cultura organizacional, que no es más que la "huella" de la organización, por la cual nos diferenciamos de los demás. La cultura es la forma en que queremos que los demás nos vean, nos perciban, nos conozcan, es la imagen que queremos transmitir a la sociedad y, como cultura, se compone de todas estas capacidades organizacionales que hemos compartido. La cultura no se forja de la noche a la mañana, sino que se debe moldear poco a poco, considerando que la componen todas las personas, las normas y regulaciones, su estructura, su misión y su visión, los procesos que guían su accionar; de forma tal que a través de otro elemento principal, el liderazgo efectivo, que poseen sus jerarcas, guíe un comportamiento común hacia la forma de actuar requerida, que en nuestro

caso se orienta hacia la gestión de proyectos en la organización, y se trata precisamente de todo el método instaurado que ha resultado de acumular y ajustar el conocimiento y la experiencia de las mejores prácticas en la administración de proyectos.

4. Conclusiones

Los resultados que podemos definir del caso expuesto generan nuevas perspectivas que colaboran con las organizaciones para tener una ventaja competitiva, por tal motivo es importante destacar lo siguiente:

La gestión de proyectos dentro de la organización es generadora de un cambio que, como todo cambio, en su génesis inspira inseguridad e incertidumbre si no se planifica ni se comunica a la organización el porqué de dicho cambio y qué beneficios traerá. Es fundamental concientizar al personal de que para cambiar es necesario contar con una visión de negocio clara y una coordinación interna de elementos que buscan sinergia, que hacen énfasis en la mezcla de las capacidades organizaciones aquí presentadas para disponerlas en favor del cambio.

- Para realizar un proceso de cambio adecuado es fundamental trabajar de cerca con las personas, que son, al fin y al cabo, las que ejecutarán las actividades que generarán el cambio. En el ejemplo expuesto, desde el principio se visualizó involucrar a las personas, coordinar su experiencia y su conocimiento, mejorar sus capacidades, motivarlas para y exaltar el logro y aprender a corregir errores, ser mejores personas, generar trabajo y actividades de mejoramiento continuo, aspectos que arraigan una cultura de trabajo y que llamaremos *proyectos*, que se llevan a cabo mediante herramientas que se han ido adap-

tando y han ido generando una colaboración entre los involucrados, quienes con el tiempo generaron un cambio positivo en la aptitud, la actitud y la organización.

- La organización experimentó cambios y cualquiera los experimentará con el objetivo de aprovechar las oportunidades y crecer; las organizaciones deben estar preparadas para mantenerse, lograr sostenibilidad en el tiempo y que su gestión de proyectos cumpla adecuadamente con las estrategias.
- Las capacidades organizacionales mencionadas giran alrededor de la buena disposición que debe tener la organización para mezclar las capacidades, las aptitudes y los recursos, logrando combinar la habilidad necesaria para el logro (capacidad), la meta que es apta para lograrla (aptitud) y el medio que lo realizaría (recursos).
- La organización debe distribuir las capacidades en tres tipos:
 - a. Sociales, que podríamos entender como la aptitud para convivir y trabajar con otras personas en contextos que requieren comunicación, trabajo en equipo, etc.; para estas, y según nuestro caso, tenemos la cultura.
 - b. Organizativas, que se deben entender como la aptitud para la coordinación y la administración de las personas, los presupuestos, los proyectos, etc., en el trabajo, en un voluntariado; y para estas tendríamos identificadas la gobernabilidad, la estructura y los procesos.
 - c. Técnicas, que serían el dominio de tipos específicos de maquinaria, equipamientos, programas o bien conocimientos técnicos, que colaboran con la eficiencia y la eficacia de la organización; al respecto se tienen los recursos humanos (personas) y la tecnología.

- Pensaríamos entonces que todo está dicho y que con las capacidades organizacionales presentadas en este escrito sería suficiente... Pues no. Dejo planteadas al menos cuatro más y que, sin lugar a dudas, en el caso presentado, también se identificaron y gestionaron:
 - Gestión de cambios.
 - Gestión del liderazgo.
 - Gestión de la estrategia.
 - Gestión de las comunicaciones.

El trabajo desplegado a través de los años en relación con el proceso de involucramiento y formación a todo nivel, en el marco de la gestión de proyectos en la organización, logró consolidarse como *buena práctica*, arraigándose no solo en los patrocinios de los proyectos, sino también en los equipos de trabajo conformados por diferentes unidades de negocio, y a pesar de su caída de nivel estratégico, el trabajo se mantuvo, por lo que podemos concluir orgullosamente que el poder de la gestión de proyectos en la organización ha prevalecido.

Referencias

- Crawford, J.K (2008). Seven Steps to Strategy Execution. Project Management Solutions, Inc.
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.aed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>
- Project Management Institute (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, quinta edición, Pensilvania, Estados Unidos.