

METODOLOGÍAS ESTANDAR DE GERENCIA DE PROYECTOS

Pablo Orihuela¹

¹Ingeniero Civil UNI, Profesor Asociado PUCP, MDI-CENTRUM, Gerente General Motiva S.A., porihuela@motiva.com.pe.

Hace algunos años, como parte de una tesis, hicimos una encuesta a 50 gerentes de diferentes empresas constructoras; las preguntas eran: 1-¿Es usted un gerente?, 2-¿Aplica alguna metodología para gerenciar sus proyectos?, 3-¿Qué metodologías estándar conoce? y 4-¿Cuál de ellas aplica usted en sus proyectos.

La respuesta a la primera y segunda pregunta era totalmente afirmativa, pero a la tercera y cuarta pregunta, luego de titubear, el 90% terminaba aceptando su desconocimiento.

Actualmente, en el mundo existen muchas metodologías de gestión generalmente aceptadas, algunas más conocidas y aceptadas que otras. En este artículo expondremos en forma muy resumida los conceptos globales de 3 de ellas:

EL ENFOQUE DEL PMI

El Instituto de Gerencia de Proyectos PMI (Project Management Institute), nos dice que un proyecto se puede descomponer en pequeñas partes, cada uno de las cuales tiene unas entradas, un proceso y unas salidas.



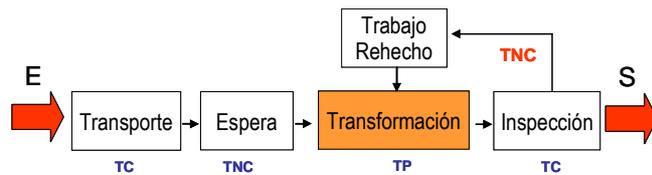
Entonces el enfoque de este instituto es descomponer un proyecto en una red de procesos, cuyas entradas, salidas, técnicas y herramientas están plenamente identificadas y conectadas, de tal manera de hacer una gerencia sobre una cadena planificada y controlada de procesos.

Estos procesos, se ubican dentro de una matriz de de 5 grupos: Inicio, Planificación, Ejecución, Control y Cierre, los cuales para ser gestionados requieren de diversos conocimientos que se agrupan en 9 áreas: Integración, Alcances, Tiempo, Costo, Calidad, Adquisiciones, Recursos Humanos, Riesgos y Comunicaciones, adicionalmente para el sector construcción se han propuesto 4 áreas más: Seguridad, Medio Ambiente, Controversias y Finanzas.

AREAS DE CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
Integración					
Alcances					
Tiempo					
Costo					
Calidad					
Rec. Humanos					
Riesgos					
Procura					
Comunicaciones					
Seguridad					
Medio Ambiente					
Controversias					
Finanzas					

EL ENFOQUE DE LEAN CONSTRUCTION

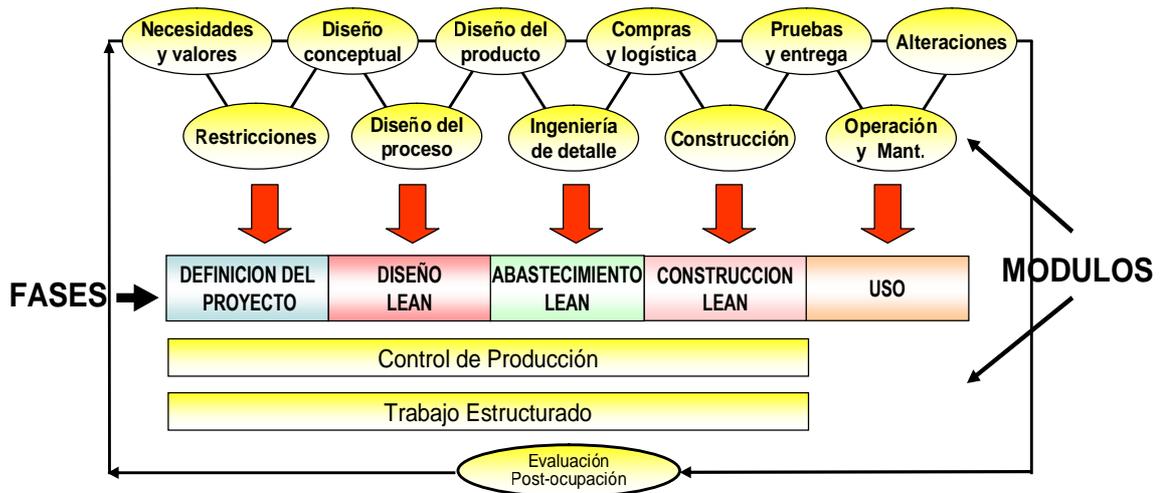
El Instituto de la Construcción sin Pérdidas ILC (Institute of Lean Construction), considera que luego de una entrada, el proceso no es tan directo como una simple Transformación que



entrega un resultado, sino que existen muchas otras actividades inherentes denominadas Flujos, las cuales generan desperdicios como: transporte, esperas y trabajos rehechos que no agregan Valor al Cliente.

La filosofía de gestión propuesta por este grupo, se basa en maximizar el Valor para el Cliente minimizando lo más que se pueda las pérdidas de recursos, para ello recomienda diferentes técnicas y herramientas que se enfocan en la información extraída del último planificador, de manera tal que aquello que realmente se llega a hacer es un resultado optimizado de lo que se debe hacer contra lo que se puede hacer.

El sistema nos dice que para entregar un proyecto sin pérdidas, debemos considerar 5 fases: Definición del Proyecto, Diseño, Abastecimiento, Construcción y Uso, y para gestionar estas fases proponen 11 módulos agrupados en tres para cada fase (traslapados sobre los terceros): Necesidades y Valores, Restricciones, Diseño Conceptual, Diseño del Proceso, Diseño del Producto, Ingeniería de Detalle, Logística, Construcción, Pruebas - Entrega, Operación - Mantenimiento y Alteraciones, considerando además 3 módulos que corren a lo largo de toda la gestión: Control de Producción, Estructuración del Trabajo y Evaluación Post Ocupación.



EL ENFOQUE DEL INSTITUTO GOLDRATT

El Instituto Goldratt AGI (Abraham Goldratt Institute), propone su Teoría de Restricciones, cuya filosofía considera que la gestión de una empresa es un flujo de actividades que corren como por diferentes tuberías ubicadas ya sea en los proveedores, dentro de la empresa o en el mercado; como cada una de estas actividades tiene un “caudal” diferente; entonces, si en algún lugar este caudal se estrecha, entonces todo el flujo de la gestión queda restringido a esta actividad denominada “Cuello de Botella”.

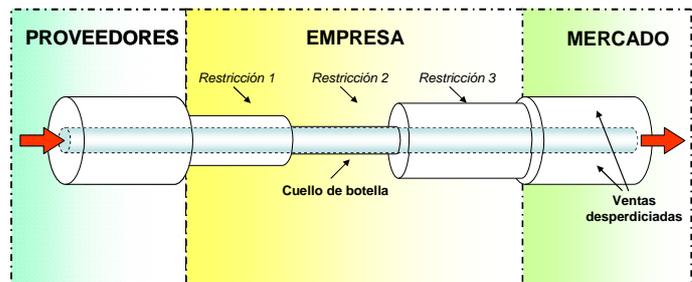


Gráfico adaptado de: Adolfo Held – Management Consulting, Bergisch Gladbach / Alemania

Este instituto propone que para realizar una gestión exitosa en una empresa, primero debemos considerar 5 pasos: 1. Identificar la Restricción, 2. Mejorar la restricción, 3. Subordinar el sistema a esta restricción 4. Elevar la restricción y 5. Volver al paso 1.

La visión completa del AGI propone además algunas técnicas y herramientas, denominadas procesos de pensamiento, unos indicadores de gestión y de operación, algunas soluciones logísticas y un grupo de preguntas Necesarias y Suficientes.



Como hemos podido ver, cada uno de estas metodologías tiene un enfoque diferente, sin embargo no debemos considerar que uno u otro es el mejor, si no más bien tratar de entender el enfoque de cada uno, estudiar sus técnicas y herramientas y decidir que se adapta mejor a nuestros proyectos. En los siguientes boletines trataremos con mayor amplitud algunos conceptos, técnicas y herramientas de estas metodologías.

REFERENCIAS:

- www.goldratt.com
- Guía del PMBOK. Tercera edición. ANSI/PMI 00-001-2004.
- www.leanconstruction.org