



# Enfoque CMD

## Presentación



# Proyectos y project management



# Proyectos y project management

Los proyectos, que siempre con más frecuencia representan una forma de comportamiento de las organizaciones, son iniciativas temporáneas destinadas a **realizar cambios** que **crean una discontinuidad** respecto al modo normal de operar

Esta discontinuidad está relacionada con diversos aspectos

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



# Proyectos y project management

Un primer factor consiste en el **aspecto temporal**: mientras las actividades rutinarias son continuas, el proyecto, por su naturaleza intrínseca, tiene un comienzo y un final

Es más, se podría afirmar que todas las actividades del proyecto están destinadas a su (positiva) **conclusión**, mientras las actividades rutinarias fundamentalmente tienen el objetivo de **mantener** (quizás optimizando algún aspecto) el **status quo**

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



# Proyectos y project management

Un segundo aspecto, no menos importante, consiste en la **relación entre las personas interesadas**

Se sale de la lógica tradicional jefe-colaborador para entrar en la aquella donde las figuras pertenecientes a múltiples entidades de la empresa trabajan juntas **coordinadas por un responsable**, el project manager, que es **distinto de su jefe jerárquico**

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



# Proyectos y project management

Un tercer elemento consiste en la **coexistencia** entre **proyectos y procesos rutinarios**, que frecuentemente interfieren recíprocamente

De hecho, al margen de los proyectos, la empresa **continúa operando en lo cotidiano**, aplicando reglas, procesos y costumbres consolidadas en el tiempo

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



# Proyectos y project management

Discutir hoy sobre project management en términos originales o innovadores es bastante difícil

Este término, desconocido casi por completo por la mayoría de las personas hasta hace dos décadas, en los últimos años ha entrado con prepotencia en el léxico común de la mayor parte de las organizaciones, si bien a veces es usado inapropiadamente

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



# Proyectos y project management

Hay que prestar particularmente atención al término “project manager”, que es utilizado más frecuentemente que “project management”

La etiqueta de project manager distingue a quién (**individuo**) se ocupa de gestionar un proyecto en el interior de una organización

Nombrar un PM es el modo más tradicional y simplista de afrontar los proyectos

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



# Proyectos y project management

El término project management, sin embargo, **se refiere a la organización** y representa, en gran síntesis, una praxis, un modo de actuar, hasta convertirse en algunos casos en una cultura organizativa específica

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



# Proyectos y project management

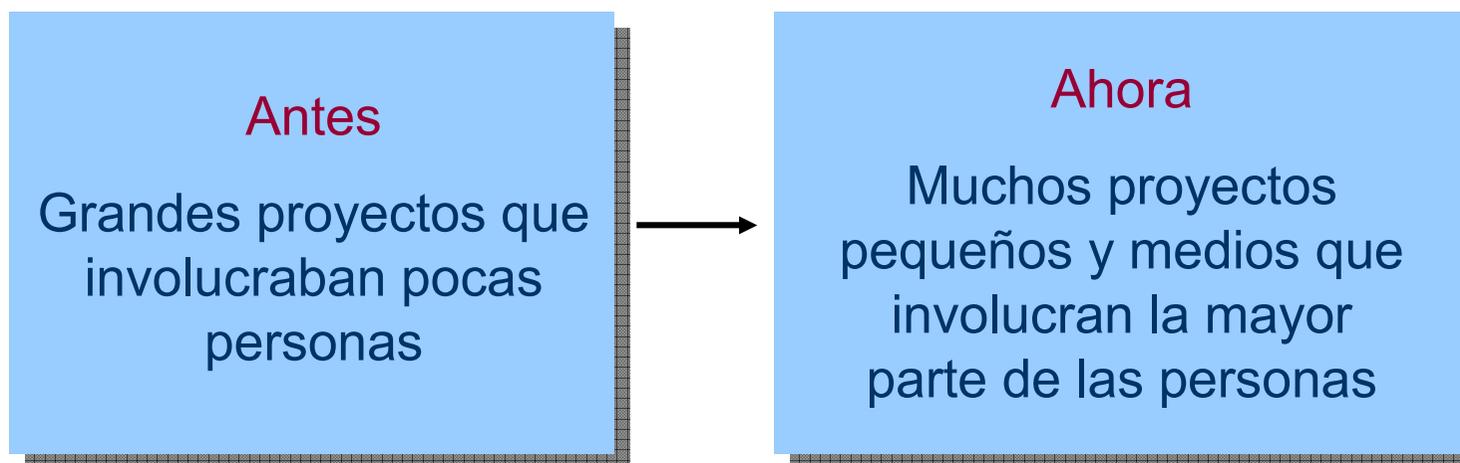
Hablar de project manager, entonces, significa identificar principalmente **responsabilidades individuales**, mientras expresarse en términos de project management significa reconocer una **responsabilidad colectiva**, que debe ser asumida por la organización en su conjunto

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



# El project management y el escenario de referencia

# La evolución



Los proyectos están presentes en un número siempre creciente de empresas públicas y privadas pertenecientes a todos los sectores de la economía y en el campo social



# La evolución

La creciente proliferación de proyectos pequeños y medios ha implicado una revisión del concepto mismo de proyecto:

Ha pasado de “**negocio excepcional**”, como era considerado hasta hace algunos años...

... a “**objeto recurrente**”, a menudo destinado a crear pequeñas discontinuidades en la continuidad.

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

# La evolución

## Los Proyectos

1995	2005
<b>Pocos proyectos “a proyecto” Muchos proyectos no “a proyecto”</b>	<b>Muchos proyectos “a proyecto” Muchos no proyectos “a proyecto”</b>
<b>“A proyecto” si la iniciativa es estratégica, grande o está en crisis (por excepción)</b>	<b>“A proyecto” también para gestionar actividades en forma distinta (por ansiedad?)</b>
<b>Los proyectos crean discontinuidad (cambio)</b>	<b>Los proyectos a menudo crean pequeñas discontinuidades en la continuidad (mantenimiento evolutivo de la continuidad)</b>
<b>Valor económico medio alto</b>	<b>Valor económico medio-bajo</b>

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



## La evolución

No quedan dudas que el crecimiento numérico de los proyectos pequeños y medios ha provocado un **down sizing del rol** del project manager

Con los proyectos ha aumentado también la necesidad de **figuras cuyo rol es coordinar** y, en consecuencia, la necesidad que tal coordinación no sea ejercida únicamente por project managers expertos dado que resultaría demasiado costoso

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



# La evolución

El down sizing del rol disminuye a quién era ya un project manager experto y que **se encuentra privado** de la autonomía conquistada durante la experiencia adquirida en los años pasados

Esto es en buena parte debido a los **procesos de homologación**, que prevalecen en las organizaciones y que llevan a menudo a ver y gestionar los recursos en manera estándar, sin considerar las capacidades y las características de los individuos

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



# La evolución

Durante estos últimos años, muchas organizaciones se han acercado al project management de manera parcial y reducida:

- focalizando la atención únicamente en **esquemas de trabajo** e instrumentos informáticos
- requiriendo la máxima observación de **rígidas praxis** operativas por parte de sus jefes de proyecto

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

# La evolución

Esto implica el riesgo de poner sustancialmente en el mismo plano:

- el novato de la profesión, que necesita **líneas de acción** bien precisas
- aquel que, por capacidad y experiencia, podría tranquilamente prescindir de las mismas y rendir mucho más si pudiera operar en un **contexto más libre y que lo valore mayormente**

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

# La evolution

## Los project manager

1995	2005
<b>Pocos PMP</b>	<b>Muchos PM</b>
<b>Rol casi siempre no oficial</b>	<b>Sistema de habilidades</b>
<b>Nombrados por la dirección</b>	<b>Nombrados por el middle mngmt</b>
<b>A menudo deciden por sí mismos</b>	<b>A menudo otros deciden por ellos</b>
<b>Control limitado sobre los mismos</b>	<b>Elevado control sobre ellos</b>
<b>Sentimiento de soledad/exposición</b>	<b>Sentimiento de impotencia/opresión</b>
<b>Riesgos?</b>	<b>Ownership?</b>

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



# El contexto organizativo

El contexto en el que el project manager opera actualmente ha cambiado profundamente durante la última década

La tipología de los **actores sociales** interesados con distintos roles en los proyectos se ha notablemente diversificado

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



## El contexto organizativo

Hoy más que en el pasado las empresas recurren a una lógica de proveedores múltiples, con la consecuente necesidad de amalgamar **costumbres de trabajo distintas** y, frecuentemente, **culturas distintas**

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



## El contexto organizativo

El team es siempre menos “físico” y siempre más “**lógico**”, es decir que los componentes han perdido en buena parte la característica de estar localizados en el mismo lugar y de ser asignados al proyecto unívocamente

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



## El contexto organizativo

En la mayor parte de los casos, los componentes de los grupos de trabajo operan en **más de un proyecto contemporáneamente**, a veces prestando su colaboración por pocos días y sin tener la ocasión de encontrar personalmente ni el project manager ni los otros miembros del equipo

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



## El contexto organizativo

Además, por las características tecnológicas y específicas que distinguen muchos proyectos, el team:

- no está constituido en su mayoría por “ejecutores”
- sino que está formado más que en el pasado por figuras profesionales que tienen una **seniority** y una **visibilidad empresarial** equivalente o aún mayor a las del jefe de proyecto

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



## El contexto organizativo

El team está conformado a menudo por figuras profesionales caracterizadas por una **elevada especialización** y por la fragmentación de los roles

Este fenómeno ha favorecido la tendencia natural de los especialistas a “estar por su cuenta” y a **no “contaminarse”** con el ambiente que los rodea, o sea con los colegas con especialidades limítrofes y también presentes en el mismo proyecto

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



## El contexto organizativo

Una consecuencia directa de este hecho es la casi sistemática y extenuante duplicación de indicaciones que el jefe de proyecto tiene que dar en relación a los recursos asignados cada vez que los mismos deben **colaborar, comunicar y confrontarse con otros**

Esto comporta una inevitable repercusión en la **eficiencia del proyecto en su conjunto**, y en la correcta utilización que se hace del project manager

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



## El contexto organizativo

Una project manager particularmente frustrada por esta situación, recientemente me ha dicho:

“¿Los técnicos? Sí, son buenos en lo suyo pero no ven más allá de sus narices. No se hablan, esperan que sea el PM el que pregunta si tienen todo lo que les sirve para realizar una actividad específica... Tengo que ser yo que pongo en contacto el técnico A con el técnico B, que tal vez está sentado a su lado. Cuando van bien las cosas, A me avisa que necesita determinada cosa para evitar quedarse parado, pero en otros casos A no me dice nada, se para y basta. Tengo que ser yo la que le pregunto y ahí me doy cuenta que está parado ...”

Fuente: Coinvolgere le persone per il successo del progetto, Mario Damiani, ZeroUnoWeb, 2006



## El contexto organizativo

El carácter transversal inherente al project management y, de consecuencia, al rol del jefe de proyecto, es en buena parte vivido como si fuera un **cuerpo extraño** respecto a las costumbres consolidadas

En la mayor parte de los casos, las empresas siguen siendo **organizaciones verticales** en las cuales los responsables jerárquicos de los empleados dictaminan las leyes y están **poco predispuestos a mutaciones organizativas** que de alguna forma amenazan sus privilegios

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



## El contexto organizativo

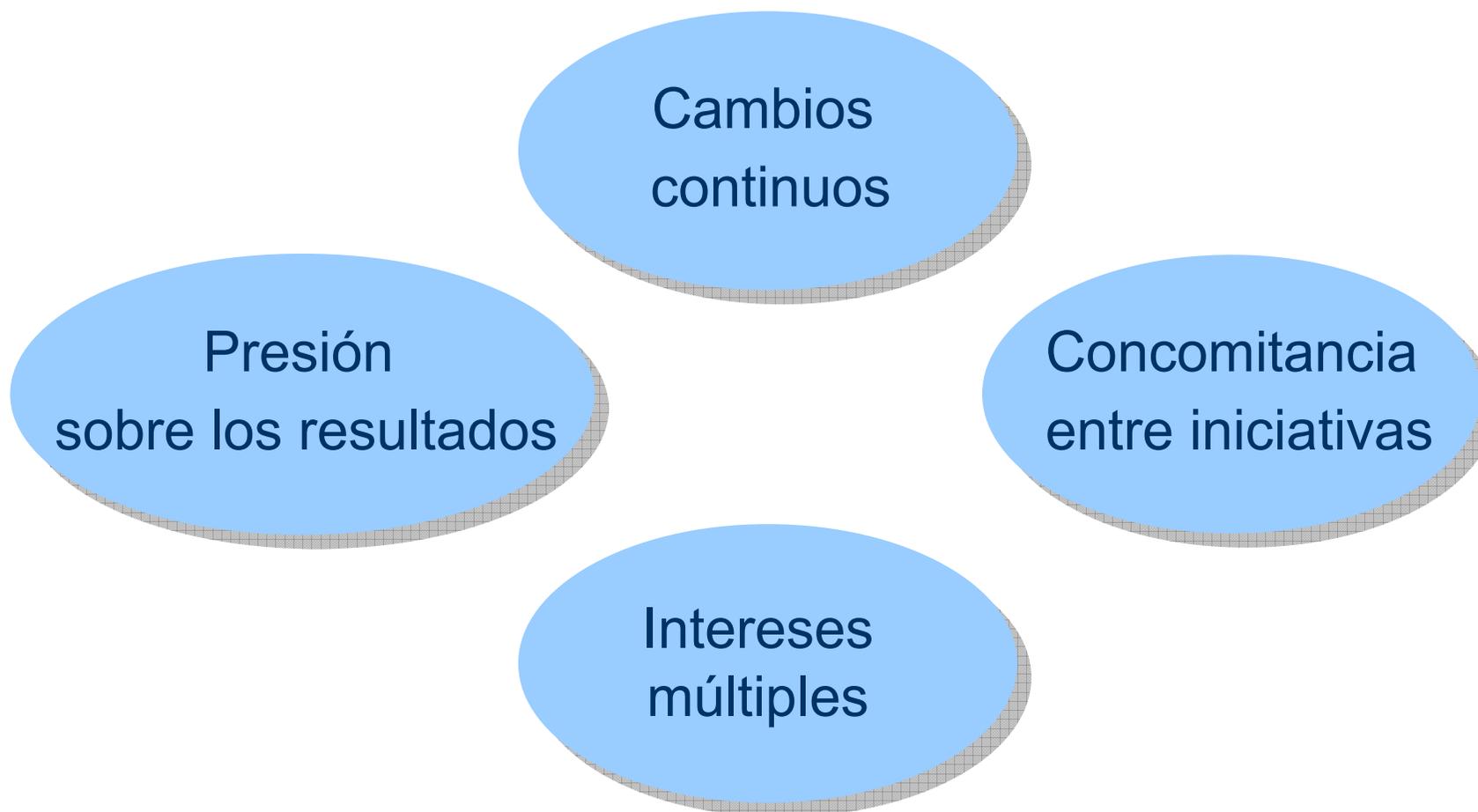
Este comportamiento lleva a legitimizar el gap de responsabilidad existente entre:

- el project manager (que responde por los **resultados obtenidos**)
- lo miembros del team (evaluados en general en base a sus **capacidades técnicas** y no a la concretización de dichas capacidades en resultados de proyecto) ...

... además de alimentar la retórica perjudicial del super-PM que “deve poder hacer todo sin tener ningún poder”

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

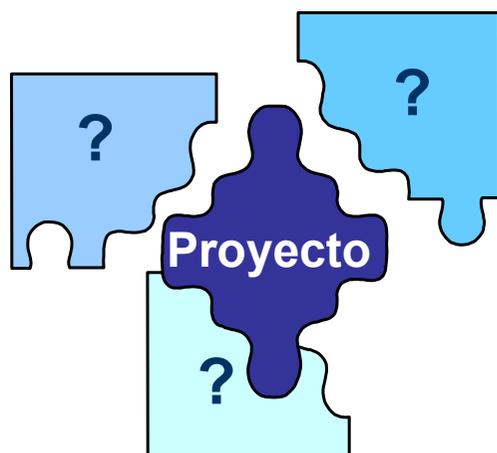
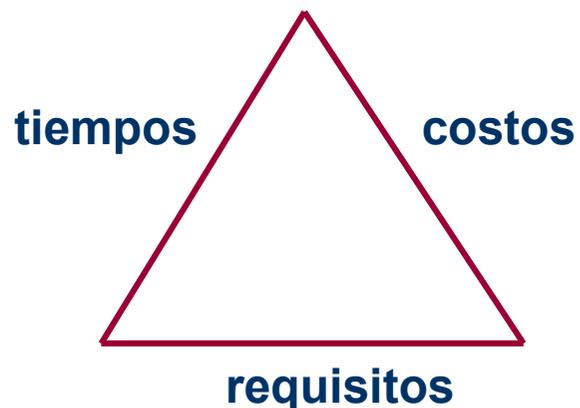
# Los vínculos y las necesidades



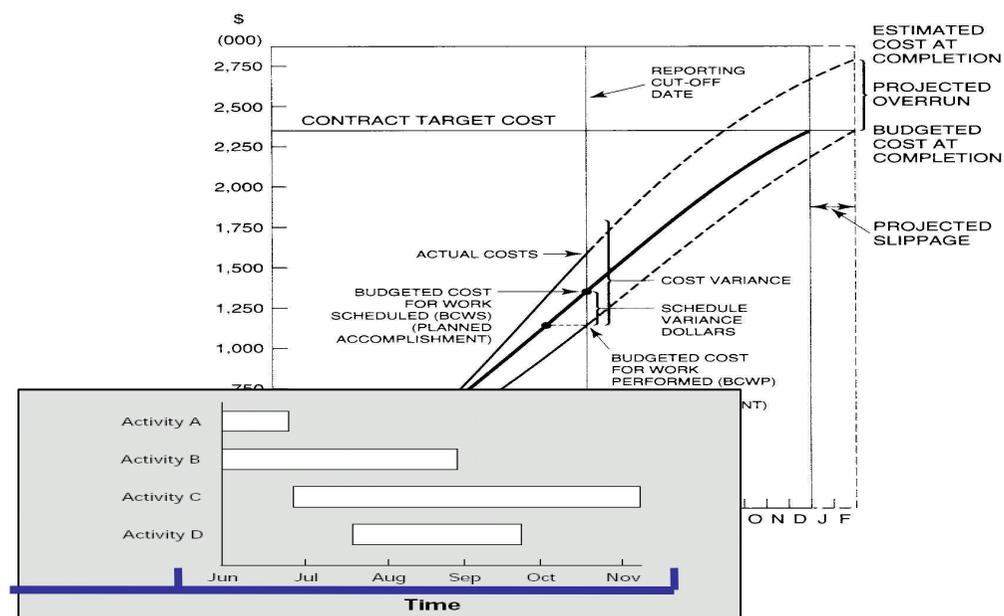


**¿Cómo responder?**

# El enfoque tradicional ...



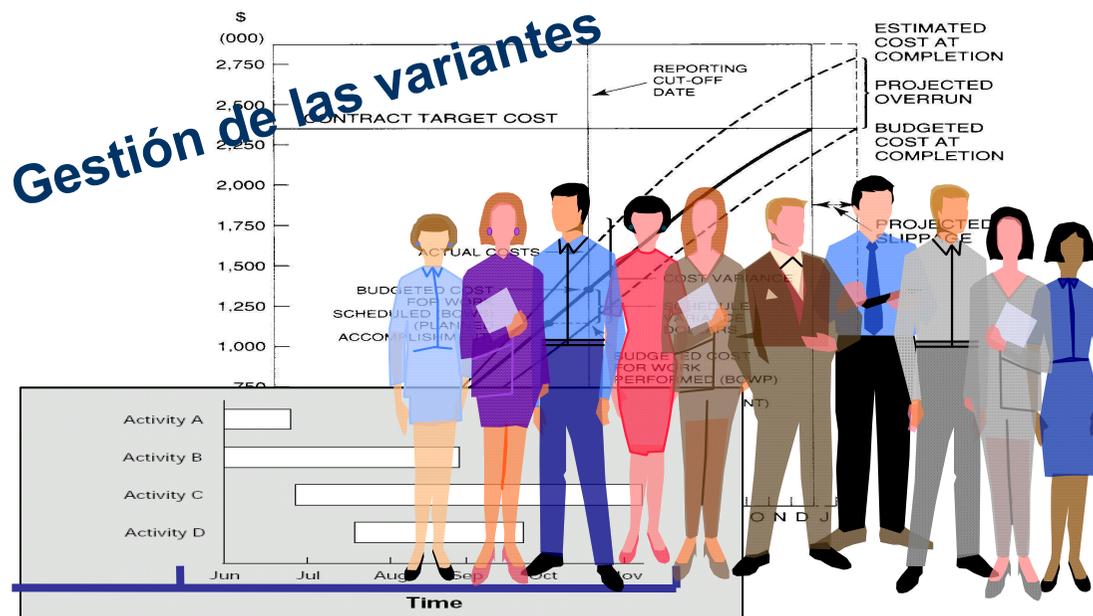
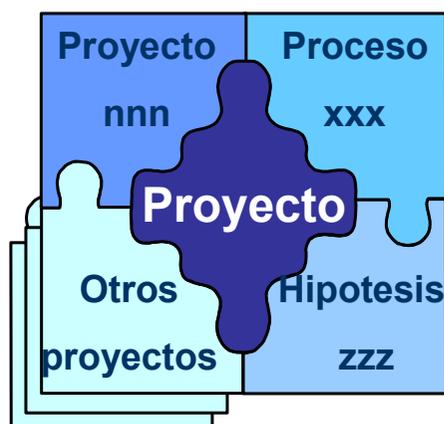
... basado en el “triángulo de hierro” y centrado en el proyecto individual ...



# El enfoque tradicional ... no alcanza



*Gestión de las variantes*



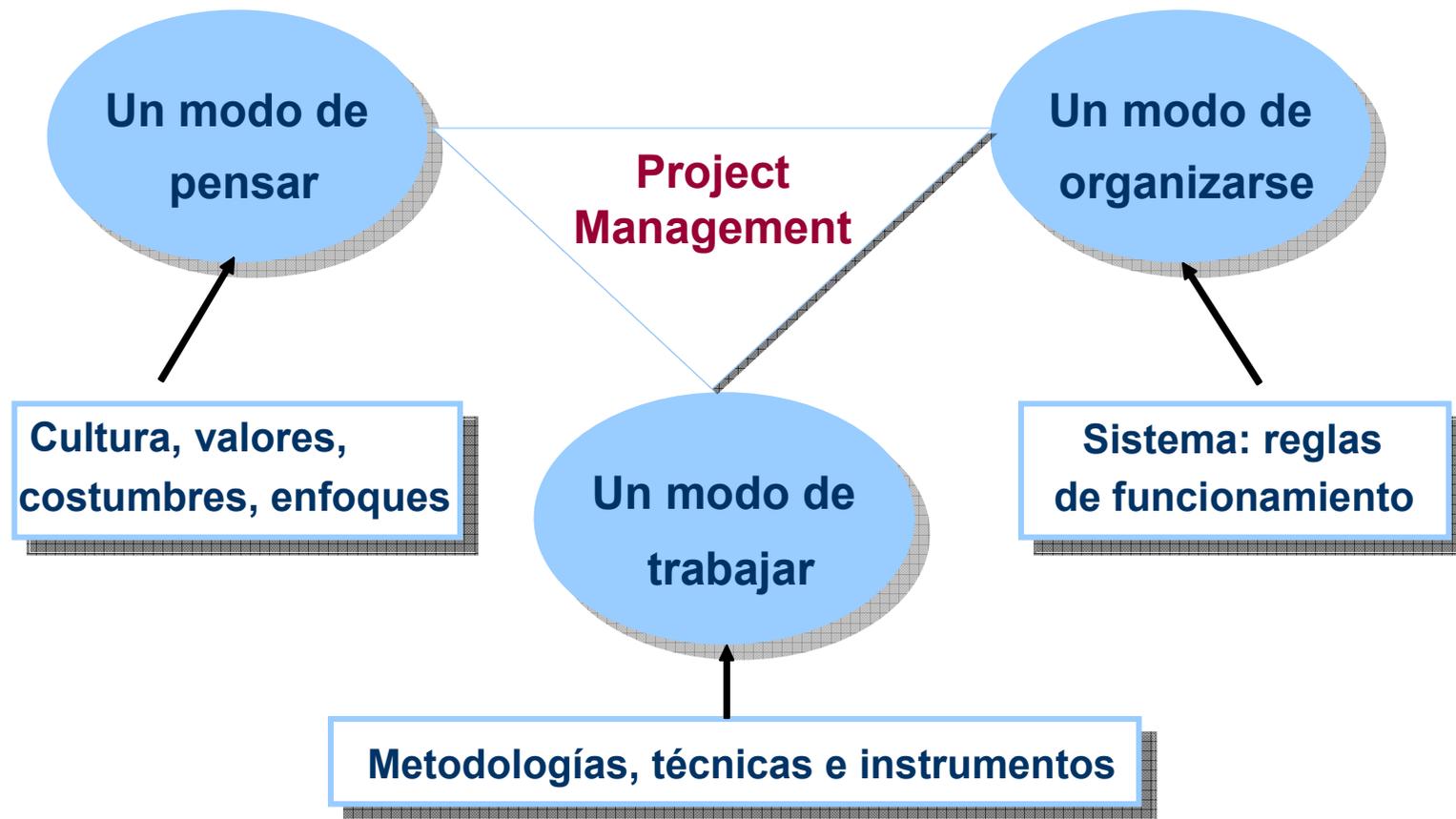


# El project management según nuestro enfoque

Enfoque CMD, para profundizar, sitio: [www.cmdmc.eu](http://www.cmdmc.eu)

Todos los contenidos de esta presentación fueron sacados del repertorio de material didáctico, artículos, casos de estudio y libros de l'autor. El enfoque CMD está también ilustrado en *Project Management di successo*, Mario Damiani, FrancoAngeli Editore, 2007, y *Project Management flessibile*, Mario Damiani, McGraw Hill, 2008. Presentación traducida por Valeria Albanese

# El enfoque CMD



# El enfoque CMD

El project management es un hecho organizativo cuya **ownership** está dividida entre los siguientes **actores sociales** :

- el comitente y la dirección
- el project manager
- los demás actores sociales involucrados



El modo de ser y lo operado por el del project manager gira alrededor de algunos elementos principales, entre los cuales

- **Context**
- **Anticipation**
- **Execution**



Para profundizar  
sitio:  
[www.cmdmc.eu](http://www.cmdmc.eu)



# El enfoque CMD

**El comitente y la dirección**, responsables de:

- crear y sostener en el tiempo las condiciones culturales y organizativas idóneas al trabajo por proyecto
- promover iniciativas plausibles, cuya real ejecutabilidad en los términos previstos sea considerada parte del pensamiento estratégico
- decidir las inversiones y realizar los beneficios en términos de business que implica la concreta utilización del proyecto



# El enfoque CMD

**Los project managers**, llamados a:

- comprender la organización y el contexto en el cual se desarrollan los proyectos que le han sido asignados
- relacionarse eficazmente con todos los actores sociales relevantes
- tener espíritu de iniciativa, flexibilidad, tolerancia del stress y de las situaciones de incertidumbre
- negociar un mandato que se base en presupuestos y estimaciones realistas, que aseguren a la organización la concreta utilización del proyecto en las condiciones preestablecidas

# El enfoque CMD

**Los otros actores sociales involucrados**, primeros entre todos los componentes de los teams de trabajo y los usuarios, que deben:

- ser conscientes de las dinámicas proyectuales y de los motivos por los cuales se hace necesario un modo distinto de actuar
- asumir su rol en forma activa y consciente, como verdaderos protagonistas de la parte que les ha sido asignada
- vivir el proyecto como una oportunidad de enriquecimiento profesional y no como un elemento de molestia que turba el status quo de la vida cotidiana



# El enfoque CMD

**Context** – El PM, entendido como visagra que une el proyecto y la organización es llamado a:

- colaborar con la dirección para integrar el proyecto con la estrategia, con la situación contingente y con los otros proyectos ya presentes en la empresa
- apoyar al comitente en la construcción de una visión común del proyecto que será transmitida a todos los actores sociales
- preparar y apoyar a la organización para vivir positivamente el cambio que el mismo proyecto traerá consigo



# El enfoque CMD

**Anticipation** – El PM, visto como el precursor de un modo de ser y concebir el trabajo en la organización, para:

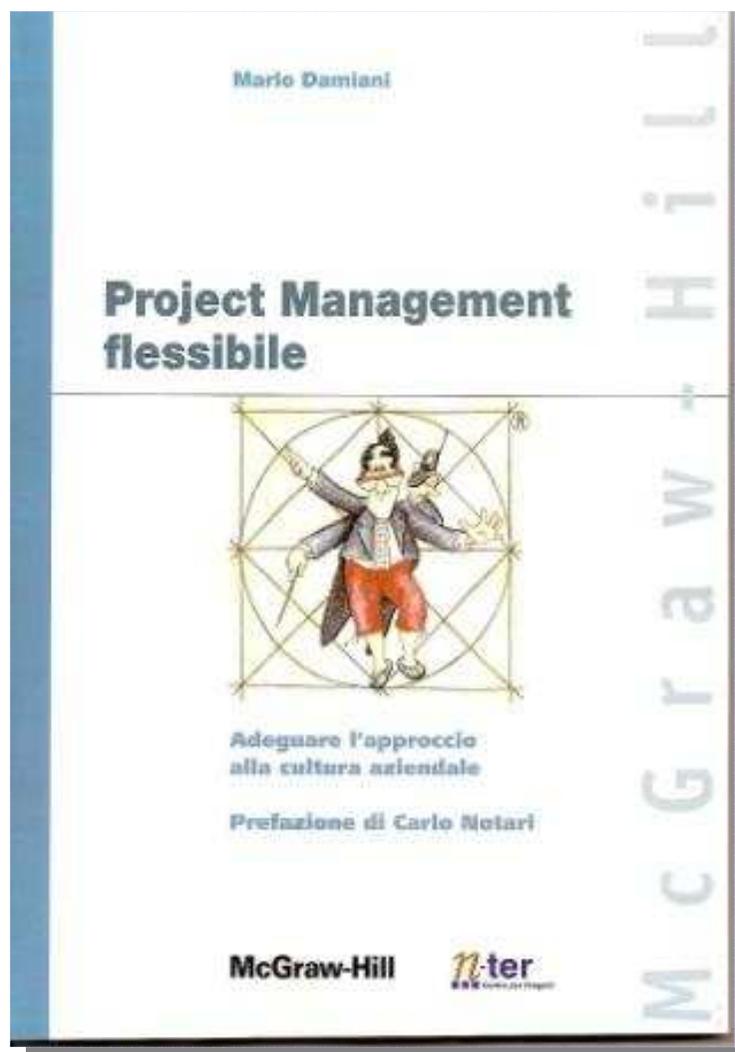
- alterar completamente una praxis muy difundida que deriva de la concepción fatalista-reaccionaria de operar día a día, según la cual los errores e imprevistos forman parte de las reglas del juego y son inevitables
- adoptar una forma mentis que lleva a mirar y vivir las acciones presentes como algo que ha sido pensado con anterioridad y provocará efectos en el tiempo
- sacar la cabeza fuera del agujero y mirar hacia adelante, previendo algunos obstáculos y haciendo más concretos y previsibles los resultados a conseguir

# El enfoque CMD

**Execution** – El PM tiene la tarea fundamental de difundir y apoyar la idea que la Execution es:

- un aspecto fundamental del aparato estratégico, ya que condiciona en forma decisiva la factibilidad real del proyecto desde sus primeras fases
- un proceso que se desarrolla a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto y que lleva al comitente a formular ideas plausibles, al project manager a discutir y negociar su factibilidad, y a los otros actores sociales a estar focalizados en los resultados que deben obtener (responsabilidad colectiva)

# El enfoque CMD





# Algunos elementos del enfoque CMD



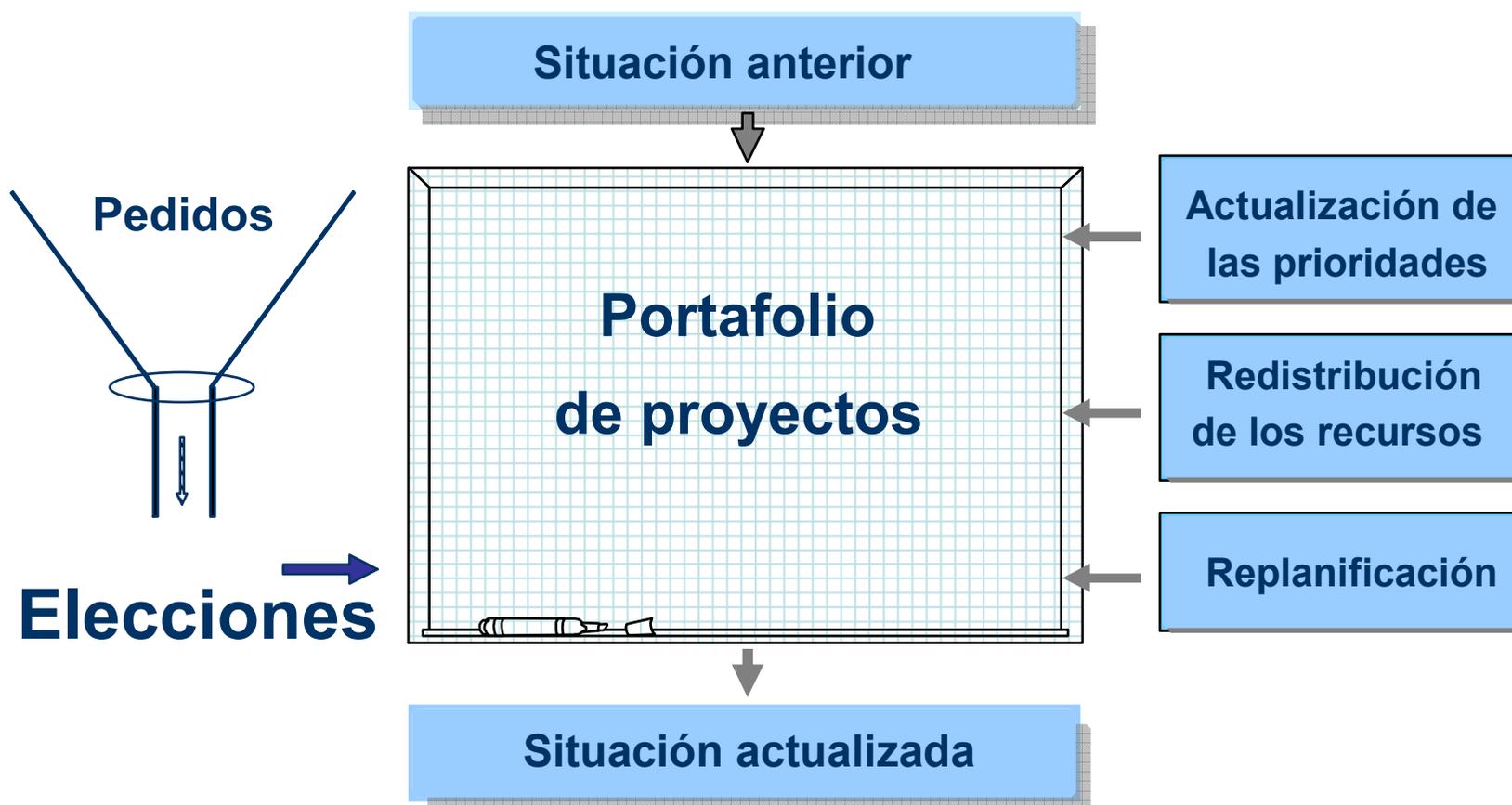
## Del portafolio de proyectos no gestionado ...

**Demasiados proyectos activos** (a menudo más del doble de los que una organización tendría que manejar)

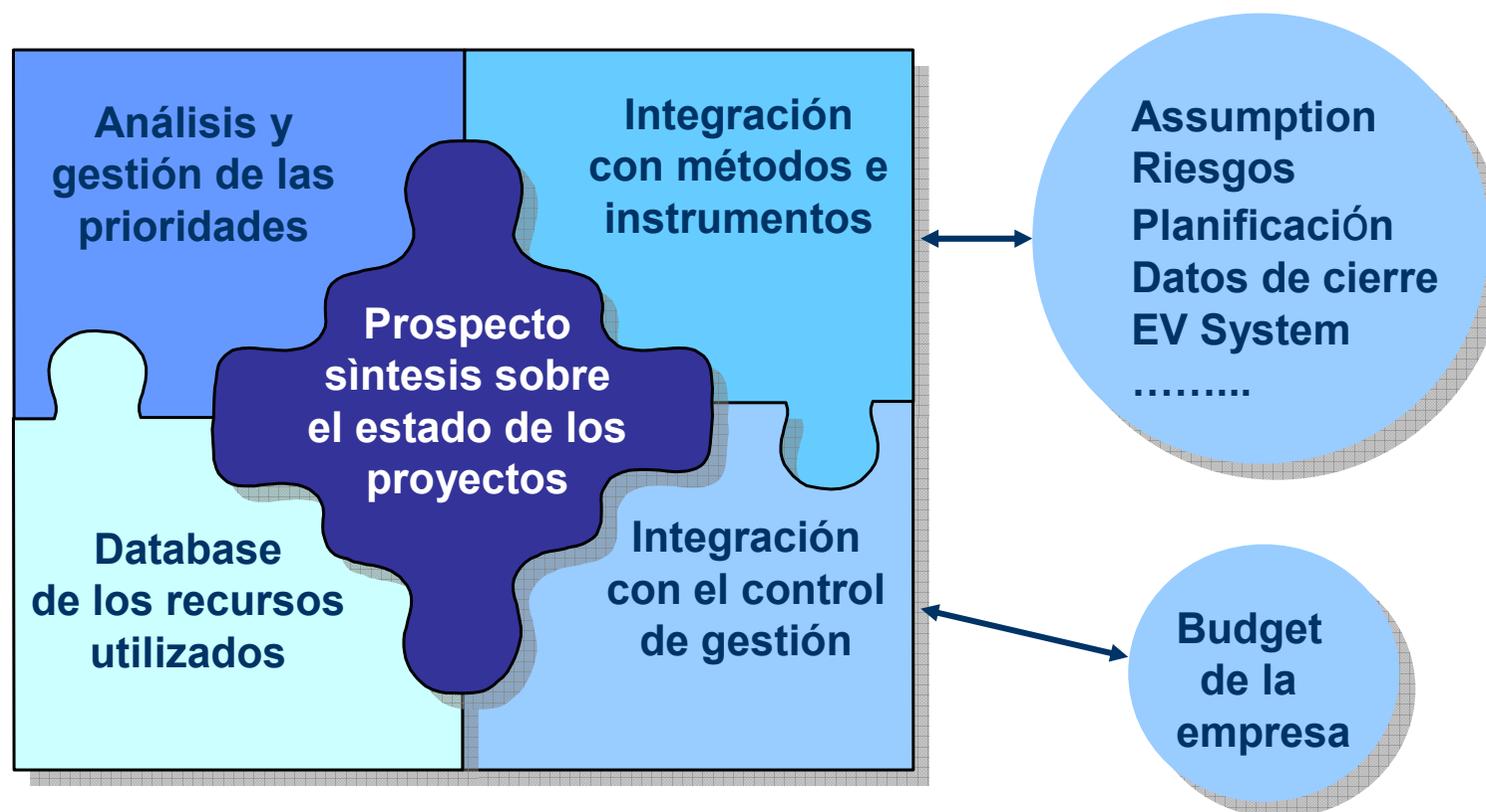
**Proyectos equivocados** (que no dan gran valor a la organización y que no están enteramente relacionados con los objetivos estratégicos )

**Portafolio desbalanceado** (breve vs. largo plazo, iniciativas tácticas vs. estratégicas, eficiencia en costos vs. eficacia en el mercado, estadio inicial vs. estadio final)

# ... al portafolio de proyectos como sistema



# La gestión del portafolio de proyectos



# La centralización de los actores sociales

Individuos u organizaciones cuyos **intereses** pueden estar positiva o negativamente condicionados por el proyecto

Pueden a su vez **influenciar** positiva o negativamente el proyecto

A menudo tienen objetivos, expectativas y motivaciones diferentes, que pueden generar **conflicto** entre sí





# La centralización de los actores sociales

<b>Análisis de los actores sociales</b>					
Nombre	Posición en la empresa	Rol en el proyecto (*)	Favorable al proyecto (Si, Neutro, No) y porqué (**)	Poder para influenciar (A,M,B)	Estrategia de relación

(\*)=comitente, usuario, componente del team, influenciador, jefe funcional, etc.  
(\*\*)=cuales intereses personales el proyecto amenaza o satisface

# El ciclo de vida del proyecto

Para favorecer la definición, gestión y control, el proyecto se divide generalmente en **fases**

Cada fase se caracteriza por **resultados** específicos (deliverable)

El conjunto de estas fases constituye el **ciclo de vida del proyecto**.

Las fases (tipología, secuencia, número, interconexiones) dependen estrechamente del **producto o servicio** que el proyecto pretende realizar

## El flujo lógico del proyecto

Independientemente de la especificidad del ciclo de vida adoptado, cada proyecto puede ser visto a través de un **flujo lógico** que describe los pasos fundamentales desde el momento en que le proyecto es concebido hasta cuando su resultado final es concretamente utilizable

Desde esta perspectiva, cada proyecto pasa a través de ciertos **estadios lógicos** que caracterizan su grado de evolución

# El flujo lógico del proyecto

Estadíos lógicos	Puntos cruciales de atención (*)
<b>Plausibilidad</b>	Contexto y objetivos, actores sociales, costos y beneficios, riesgos y oportunidades, posibles alternativas
<b>Factibilidad</b>	Requisitos, hipótesis técnica, estrategia de gestión, expectativas, tiempos y costos, riesgos, project plan
<b>Realización</b>	Team de trabajo, comunicación, issue, etapas intermedias del proyecto, involucramiento de los usuarios, variantes, jugar anticipando
<b>Puesta en práctica</b>	Conclusión del proyecto, autonomía de los usuarios, reglas de gestión a pleno régimen, medida de los beneficios

(\*) Los puntos son citados en los estadíos en los que se verifican mayormente, aunque están presentes en todos

# El flujo lógico del proyecto

**Plausibilidad**



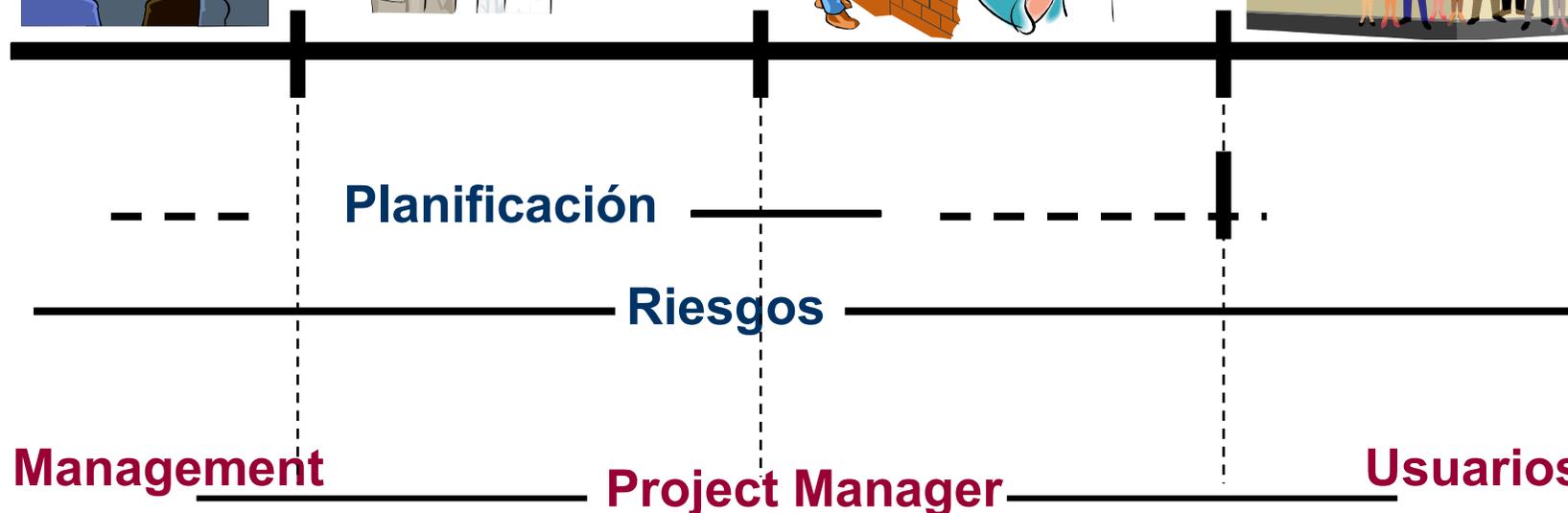
**Factibilidad**



**Realización**



**Utilización**



# La plausibilidad del proyecto

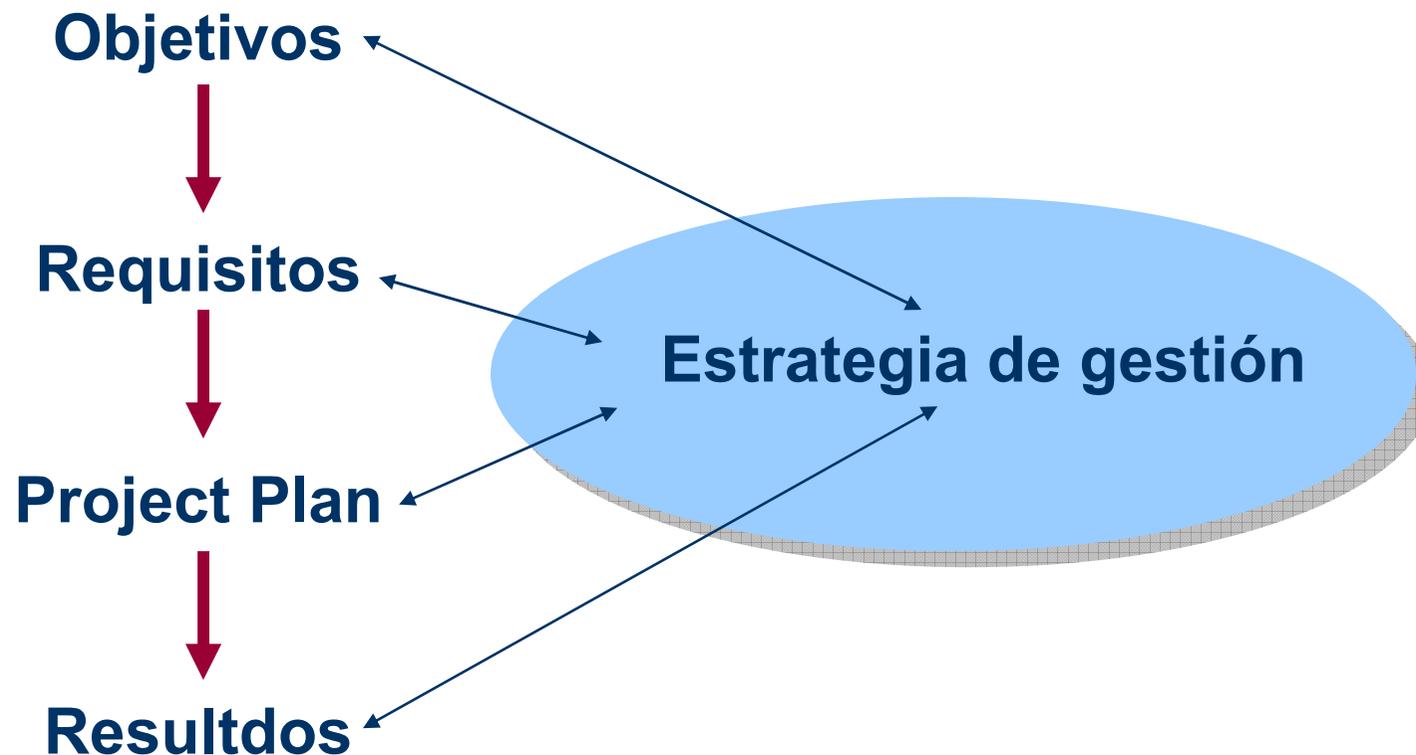
La **razón de ser** en relación a la estrategia empresarial y a la relación costo/beneficio, también vinculada a otros proyectos en curso o que están por iniciar

La **macro-factibilidad**, o sea la posibilidad de ser concretamente realizado en los términos previstos, con un nivel de riesgo aceptable por la organización

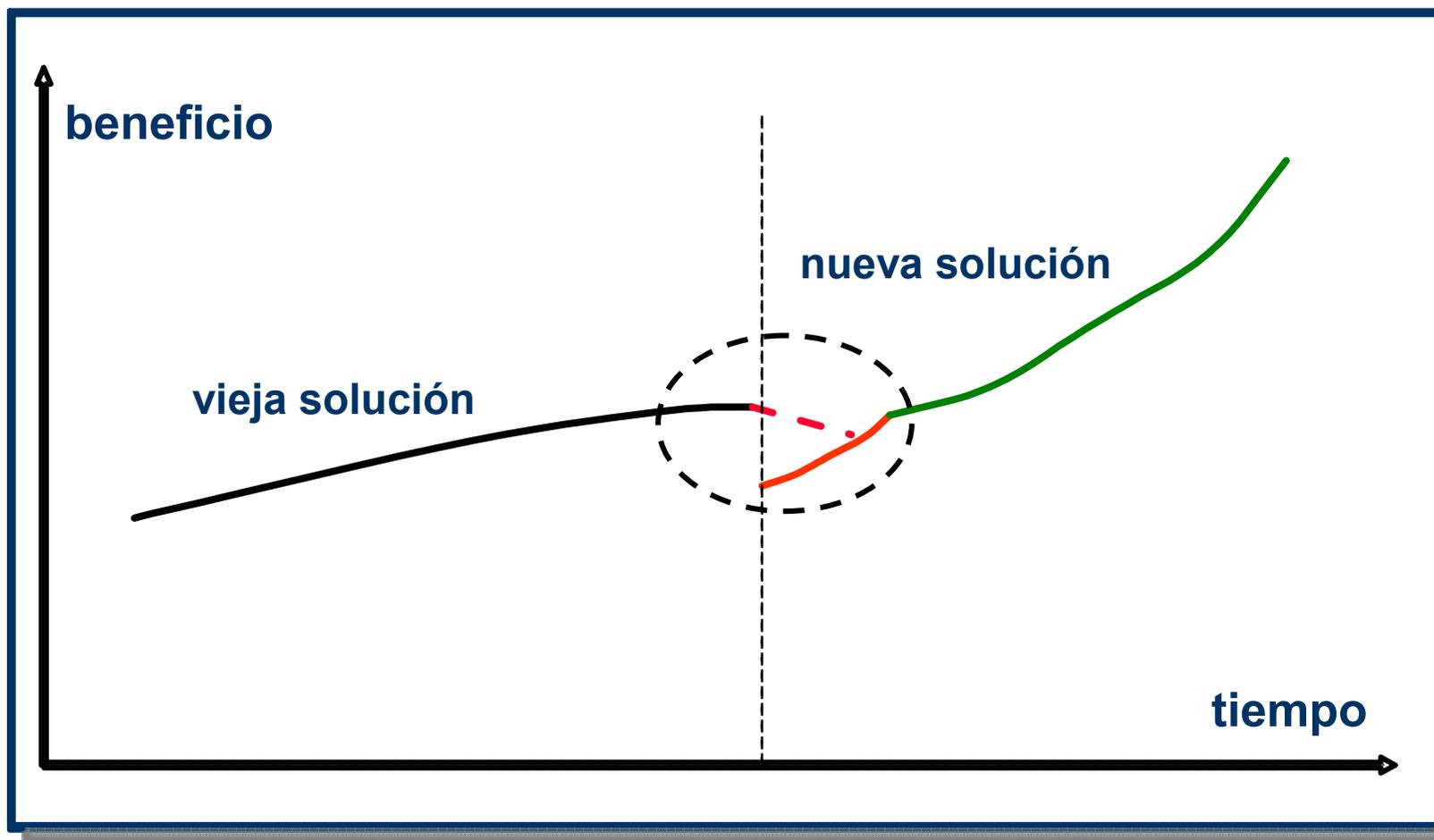
La evaluación de la **pérdida de oportunidades** derivante de la elección de no llevarlo adelante



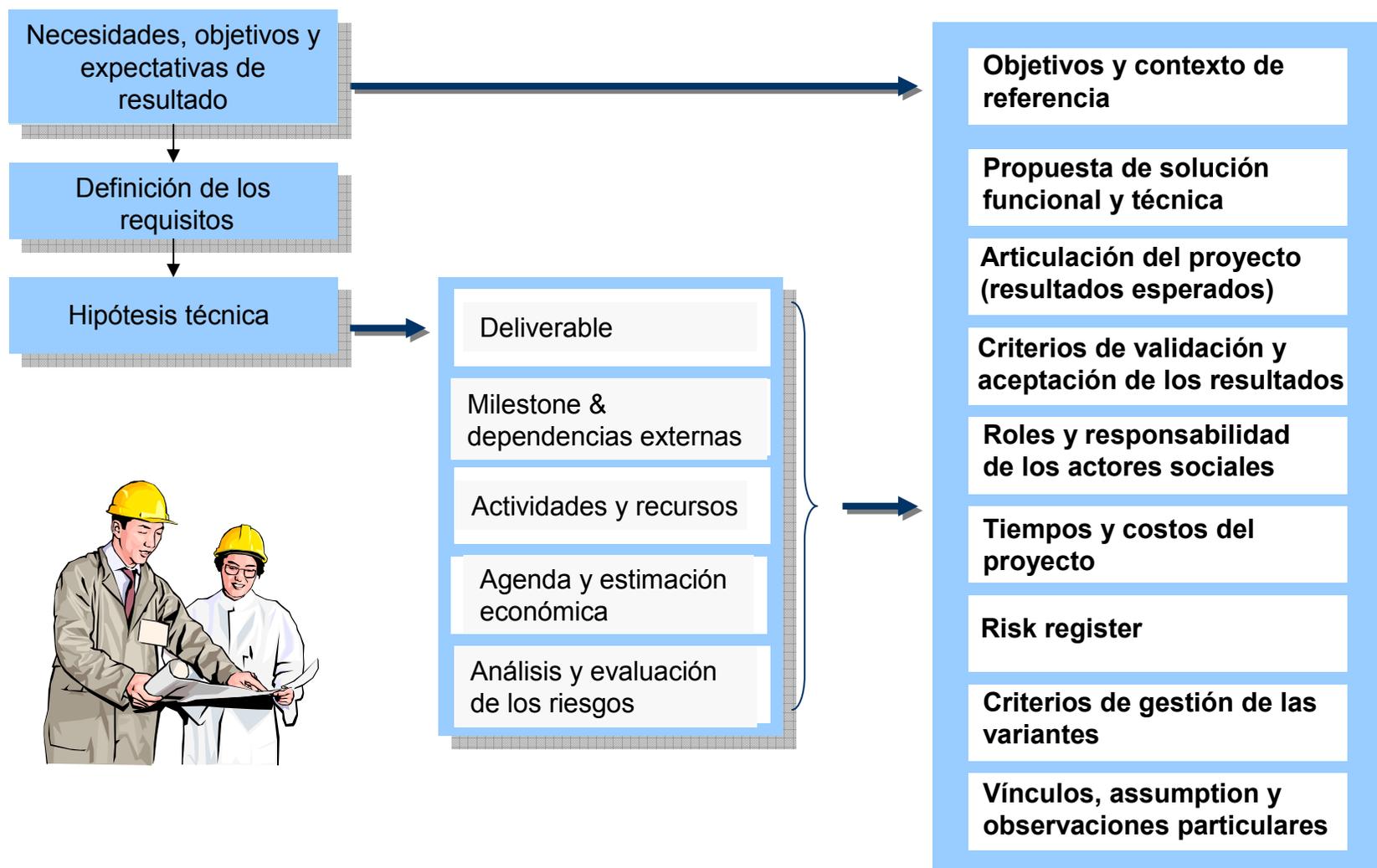
# La estrategia de gestión del proyecto



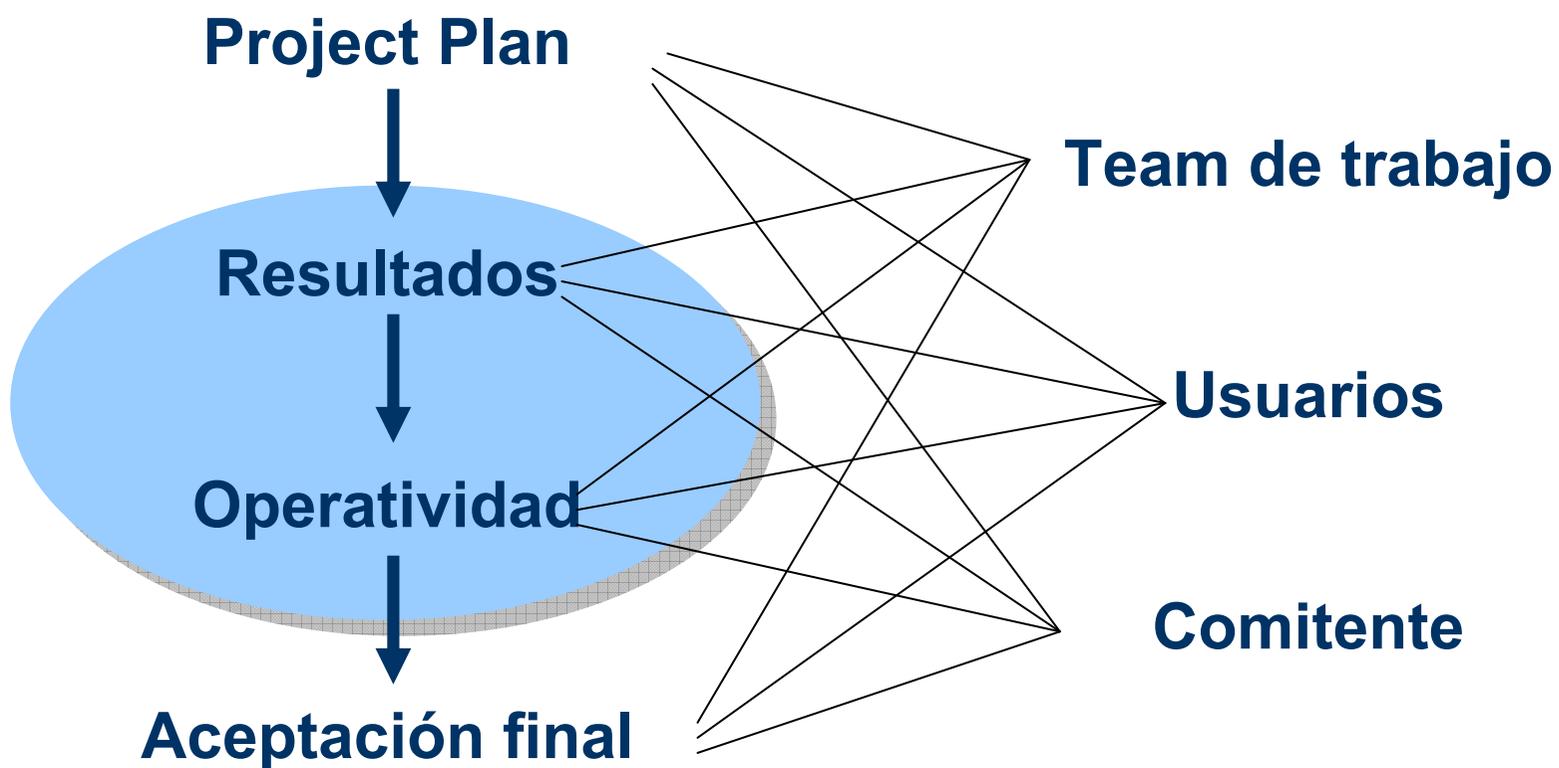
# La gestión de las expectativas



# La factibilidad del proyecto (Project Plan)

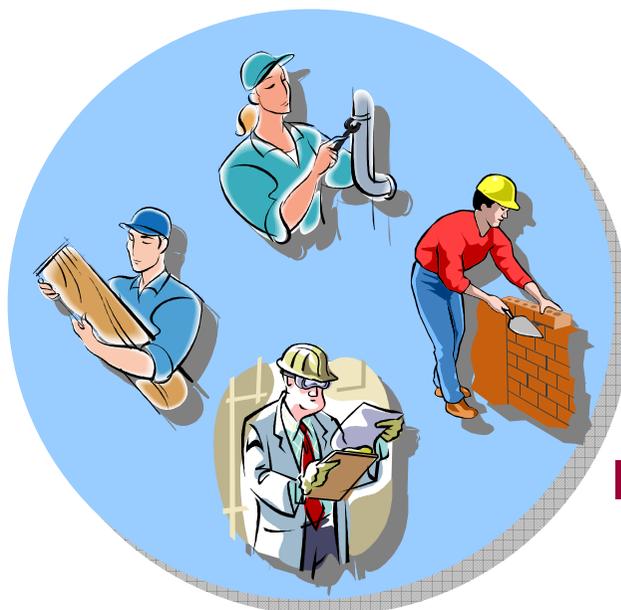


# La realización del proyecto



# La formación y la gestión del team

Individuos



**Objetivos personales**

Team de proyecto =  
grupo que colabora + PM

Compatibilidad  
Motivación  
Flexibilidad  
Respeto  
Disciplina  
**Independencia**  
**Interdependencia**

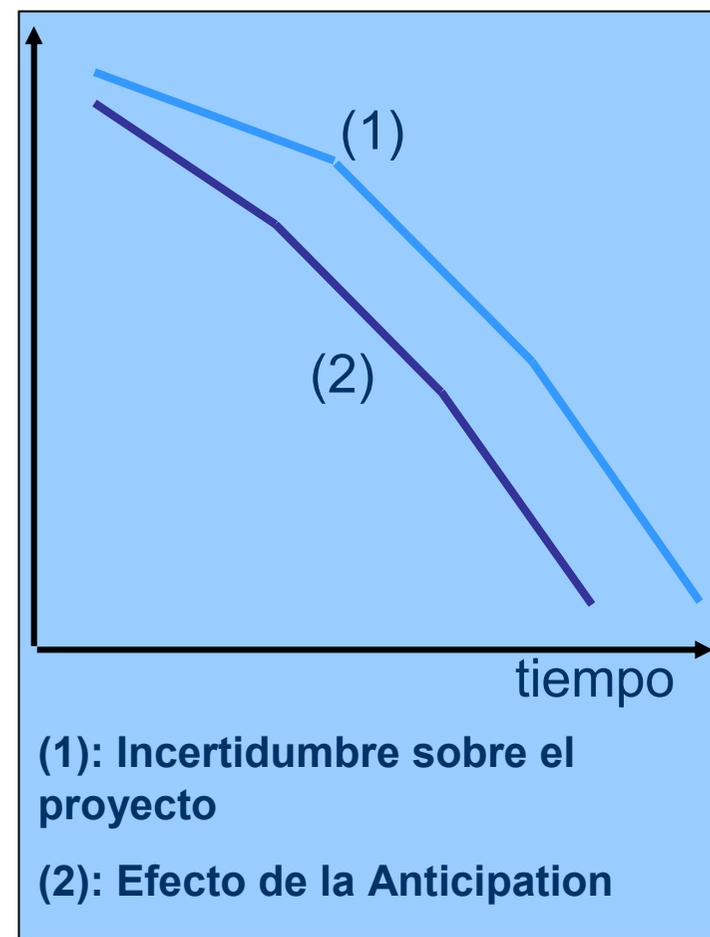
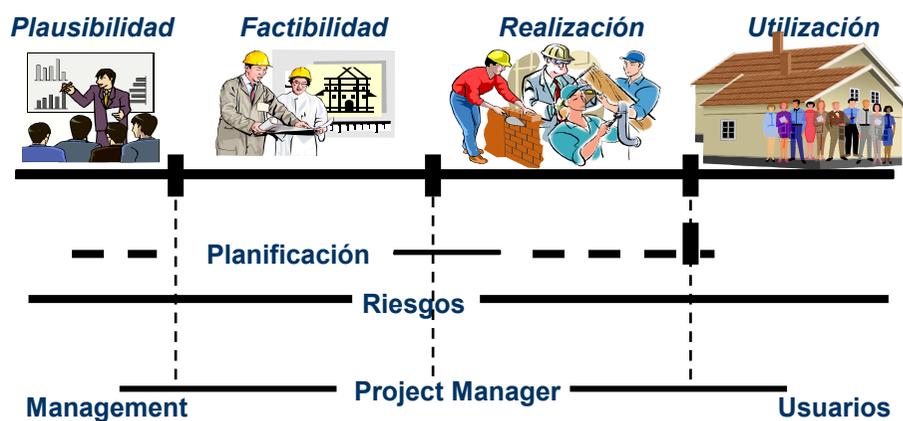
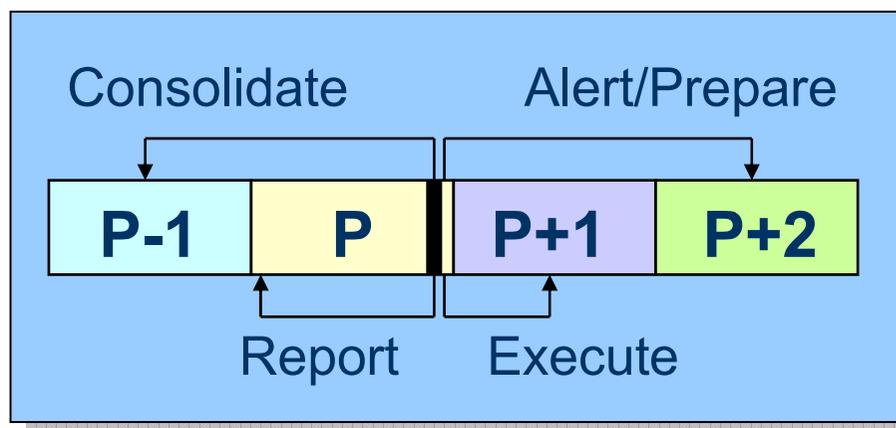


**Objetivos comunes**

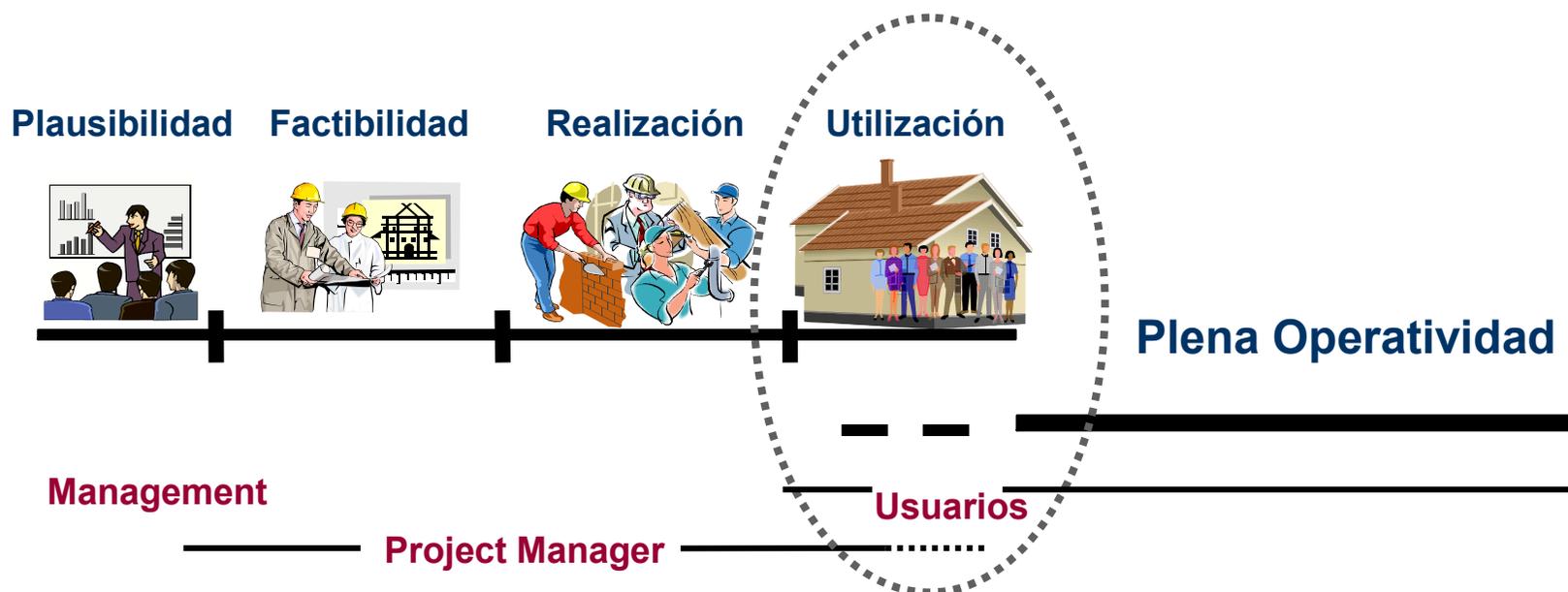
**Involucramiento**



# El Anticipation management



# La utilización del proyecto





# Los factores de éxito

# El éxito del proyecto

Existen dos factores fundamentales que determinan el éxito de un proyecto:

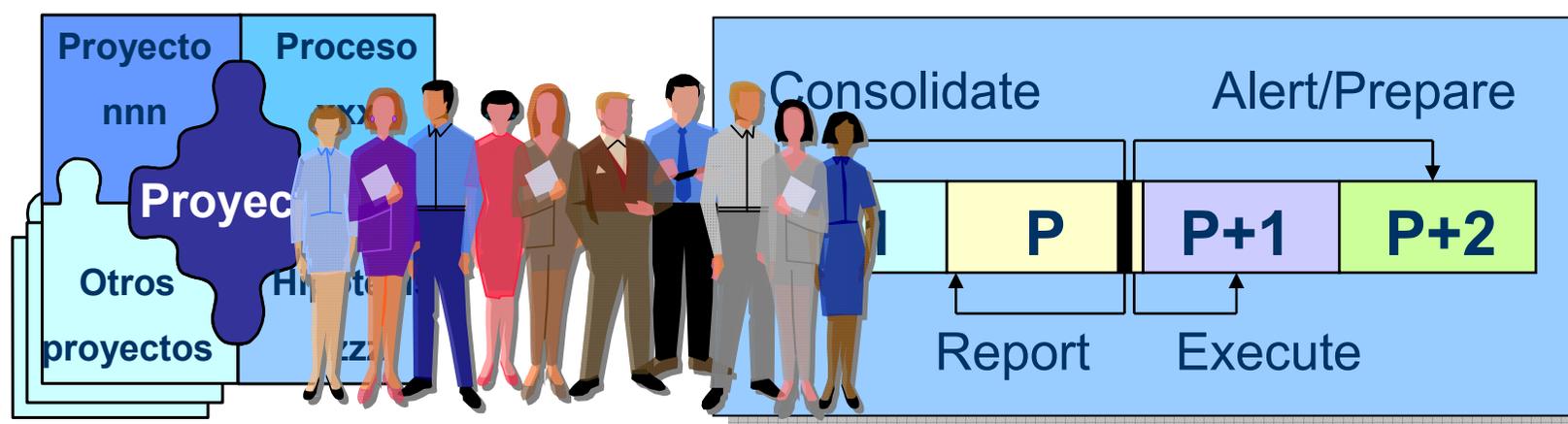
- su **utilización concreta**, es decir la disponibilidad efectiva de todo lo establecido, respetando los tiempos, los costos y los contenidos (éxito a nivel de project management, responsabilidad del project manager)
- los **beneficios para la organización**, es decir el retorno de la inversión derivante de la utilización concreta del proyecto (éxito a nivel de business, responsabilidad del comitente y de la dirección)

# Las condiciones para el éxito

**Cultura** (de empresa e individual) favorable a los proyectos

**Modalidad organizativa** compatible con los proyectos

Conjunto coherente de **metodologías**, prácticas e instrumentos





## El project manager de éxito

La vieja metáfora del guerrero, que crea espíritu de cuerpo, anima de coraje la tropa y la inspira a realizar acciones superiores, deja su lugar a aquella del diplomático, que **teje hábilmente tramas relacionales y es un refinado comunicador**

Un diplomático moderno y activo, que conoce el business de la organización y opera sobre el campo, siempre listo a la hora de **negociar** con los interlocutores del proyecto y está en grado de **influir en las decisiones** cuando no puede decidir directamente

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



# El project manager de éxito

De todo esto surge una figura que sabe **superar los límites** de la mera realización del mandato

En grado de establecer con el comitente una **relación** profesional fundamentalmente **simétrica**, base indispensable para discutir y negociar el mandato mismo

Capaz de asumir en modo concreto y visible la **ownership** de la gestión del proyecto

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



# El project manager de éxito

En resumen, un project manager **menos sumiso** y “empleado”

Tal vez un poco **fuera de los esquemas tradicionales** y poco respetuoso de la siempre más frecuente y aburrida praxis administrativa

Pero más **consistente y emprendedor**, de lo cual las empresas tienen gran necesidad para mejorar sustancialmente la performance de sus proyectos más importantes

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



# El project manager de éxito

Un project manager que hace valer sus **características personales** y las desarrolla continuamente, entrenándose en algunos casos para transformarse a lo largo del tiempo en una figura profesional distinta, **más de manager**

En esta concepción, el **rol** del jefe de proyecto puede también ser visto como una **transición**, una especie de trampolín para pasar de una posición típicamente técnica, especializada, a otras de perfil más direccional

Fuente: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008