

# **Control del Portafolio de Proyectos**

## **Gonzalo Roque, CEO, Infinita**

### **Sumario**

Día con día las organizaciones enfrentan el reto de mejorar el desempeño de los proyectos que ejecutan, cumpliendo con criterios de éxito, limitaciones de recursos y tiempo y obedeciendo a políticas internas. Esto a generado la necesidad de establecer disciplinas encaminadas a implantar sistemas de mejora continua de administración de proyectos, sin embargo, los esfuerzos estarán destinados a fracasar si no se desarrollan las capacidades necesarias de control de proyectos. A partir de ciertos planteamientos teóricos del control directivo, diseñamos y aplicamos un conjunto de soluciones para aumentar el nivel de control del portafolio de tecnología de una gran empresa cervecera en México.

### **Introducción**

Los proyectos que carecen de control son semejantes a un avión que ha perdido todos los instrumentos de navegación que señalan la ubicación, la altitud, la velocidad, la inclinación y su dirección. El destino de la nave queda totalmente determinado por la habilidad del piloto para navegar sin información. Lo mismo puede pasar en la ejecución de un proyecto: El resultado depende totalmente de la habilidad personal del director de proyecto. Esto implica que desarrolle una función de **control** que asegure que las personas hagan lo que se debe hacer.

El control tiene como objetivo motivar las acciones deseables y evitar los comportamientos indeseables. El comportamiento indeseable de las personas se debe en muchas ocasiones a limitaciones cognoscitivas innatas y distorsiones en la comprensión de la realidad. Algunas de estas limitaciones personales son corregibles o evitables, pero para otras se requieren controles que eviten acciones que no aporten valor o que puedan restarlo. La motivación de acciones deseables debe dirigirse a todos los involucrados en el proyecto: patrocinadores, clientes, proveedores y miembros de equipo.

Un buen control debe entenderse como aquel en el que una persona informada puede confiar razonablemente en que no se presentaran sorpresas desagradables importantes. Algunas características importantes de un buen control son:

- El control debe ser orientado hacia el futuro.
- El control debe ser multi-dimensional. Un buen control no puede ser establecido sobre una actividad con objetivos múltiples.
- La evaluación de un buen desempeño es difícil y subjetiva.
- Un mayor control no siempre es económicamente deseable. Como cualquier otro bien económico, las herramientas de control son costosas.

### **Un buen control se obtiene mezclando ingredientes**

**Evitar el problema de control.** Existen 4 elementos dirigidos a evitar los comportamientos inapropiados:

- La automatización de un proceso
- La centralización, que consiste en que las decisiones relevantes del proyecto se tomen por un solo rol.
- Compartir riesgos, como un elemento externo, tal como lo hace una compañía de seguros.
- Finalmente, algunos problemas de control pueden y deben ser evitados mediante la eliminación de un sub-proyecto o alguna fase del proyecto.

### **Control de acciones específicas.**

Asegurar que los individuos desempeñen ciertas acciones que se saben deseables. Los controles de acción específica deben predominar donde exista el conocimiento acerca de qué acciones son deseables y en donde la medición de resultados sea imposible o difícil. Se establecen restricciones de comportamiento a determinados actos o se definen los límites de comportamiento aceptable (tal como se hace en los manuales de procedimientos), se da seguimiento a los actos de los empleados y se recompensan o castigan desviaciones respecto a los límites establecidos.

### **Control de resultados.**

Consiste en definir un conjunto de medidores de desempeño que pueden ser relacionados con la eficiencia, la calidad o el servicio, con el objetivo de ser comparados con lo realmente entregado. Los sistemas de control de resultados están orientados hacia el futuro: pretenden motivar a las personas a comportarse apropiadamente. Son efectivos solamente si los individuos sienten que sus esfuerzos serán notados y recompensados de alguna manera significativa.

### **Control de personal.**

Se basa en la confianza en el personal y puede cubrir un amplio espectro de situaciones. Tiene los siguientes principios:

- Mejorar las capacidades del personal en posiciones clave, “apretando” las políticas de contratación, implantando programas de capacitación o mejorando las asignaciones de trabajo.
- Mejorar las comunicaciones para ayudar a los individuos a conocer y entender mejor sus funciones.
- Motivar el control entre iguales o subordinados, estableciendo grupos de trabajo coherentes con objetivos comunes.

### **No siempre es posible usar todos los ingredientes y hay que tener cuidado con el costo y los efectos secundarios**

Los dos factores que más limitan la factibilidad del control son el conocimiento de las acciones deseadas y la capacidad para medir los resultados sobre las dimensiones principales del desempeño. Ambos pueden influir la elección de los controles a utilizar; la situación de control más difícil, es aquella en la cual las acciones deseables no son conocidas y las áreas de resultados importantes no pueden ser bien medidas. Generalmente es difícil determinar y rastrear las acciones específicas que cada miembro del equipo de proyecto debe estar llevando a cabo.

La elección de una o más herramientas de control debe considerar: la necesidad de los controles, que depende principalmente del impacto de cada área sobre el funcionamiento global del proyecto. Debe ejercerse más control sobre las acciones que son críticas para el cumplimiento del objetivo del proyecto, independientemente de la facilidad de controlarlas, y también hay que considerar la cantidad de control proporcionado por cada ingrediente, que depende tanto de su diseño como la situación en la que se utilizan. Los controles de acción específica y de resultados, pueden proporcionar grados muy variados de control.

Se puede lograr un control mas estrecho haciendo lo siguiente:

- Criterios de aceptación más específicos por medio de reglas de trabajo en lugar de guías generales o códigos vagos de conducta.
- Mejorando la efectividad del sistema de rastreo de la acción. La supervisión directa constante debe proporcionar un control mas estrecho que la revisión de unos pocos reportes de acción.
- Haciendo las recompensas o los castigos más significativos para los individuos involucrados.
- Definiendo en forma más detallada las metas para áreas de resultados específicos y utilizando horizontes de tiempo cortos.

El costo de un control depende de dos factores: el costo incremental de la herramienta, y el costo de los efectos del comportamiento no pretendidos. Donde la acción oportuna es importante, los retrasos causados por los procedimientos de control pueden ser muy dañinos. Otro problema con los controles de acción, es que pueden causar un comportamiento rígido y burocrático. Los controles por resultados pueden crear severos efectos negativos, cuando no se cumplen con los requisitos de una buena medición. Esto causa un “desplazamiento del comportamiento”, una situación en la que los individuos son motivados a generar los resultados incorrectos. La manipulación de datos es otro efecto secundario peligroso de los controles por resultados.

### **La retroalimentación**

Es necesario ofrecer retroalimentación a los líderes de proyecto; el análisis de los resultados y de las variaciones son fundamentales para la correcta operación del sistema por las siguientes razones:

- Aun cuando la retroalimentación no sea utilizada para hacer ajustes, demuestra que los resultados se están vigilando.
- En situaciones repetitivas, la medición de los resultados puede alertar sobre fallas a tiempo para intervenir útilmente.
- El análisis de cómo varían los resultados con diferentes combinaciones de entradas, pudiera mejorar el entendimiento de cómo se relacionan las entradas con los resultados.
- Conforme se mejora este entendimiento de la relación entre entrada y resultados, proporciona la oportunidad para modificar el sistema de control desde un enfoque orientado hacia los resultados, hasta un enfoque orientado hacia la prevención.

## Un modelo de control del portafolio

Con base en las consideraciones precedentes, diseñamos e implementamos un conjunto de herramientas para ejecutar un ciclo de mejora continua orientado a incrementar significativamente la rentabilidad de la inversión en el portafolio de proyectos y a hacer más eficiente el uso de recursos en la ejecución de proyectos. Una herramienta de registro de planes, avances y consumo de recursos, un tablero de control: acorde con Balance Scorecard y con base en Valor Devengado, un reporte directivo y una agenda de revisión.

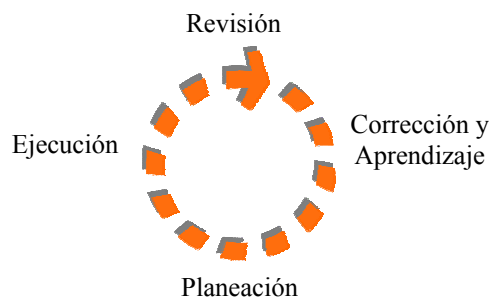


Figura 1 – Ciclo de mejora de control de portafolio

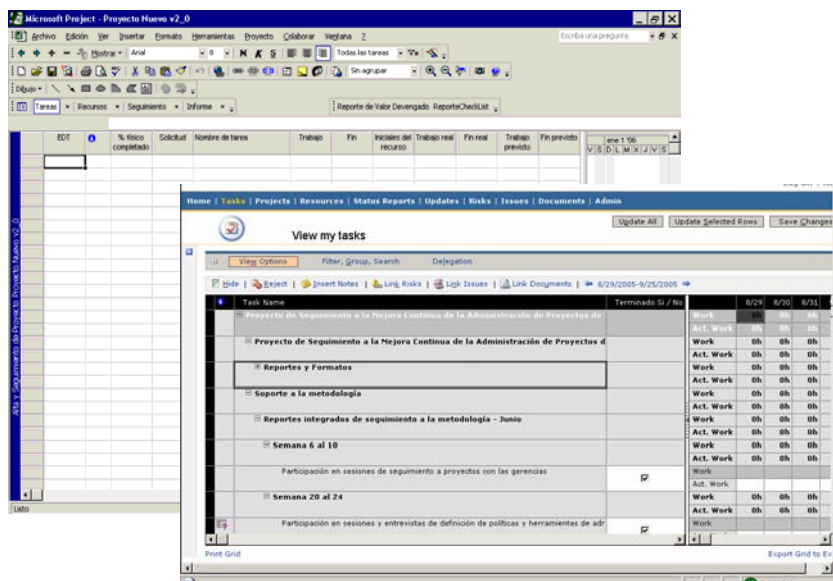


Figura 2 – Herramienta de registro

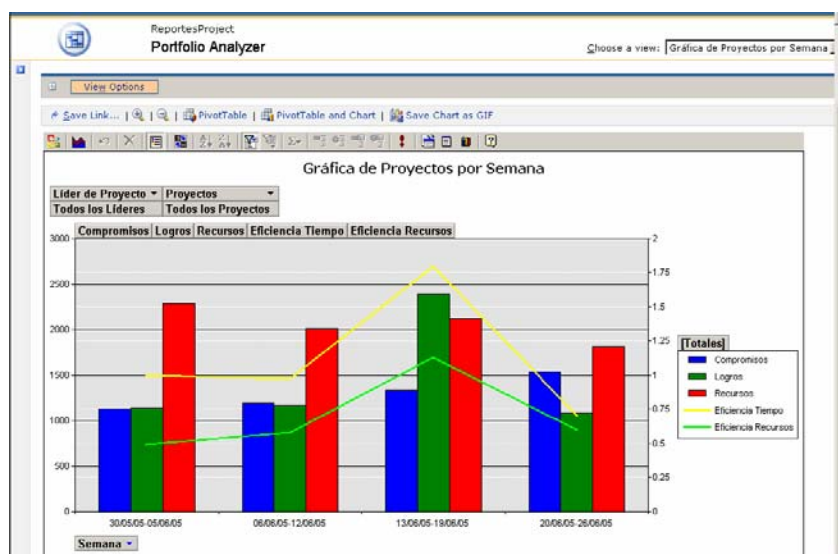
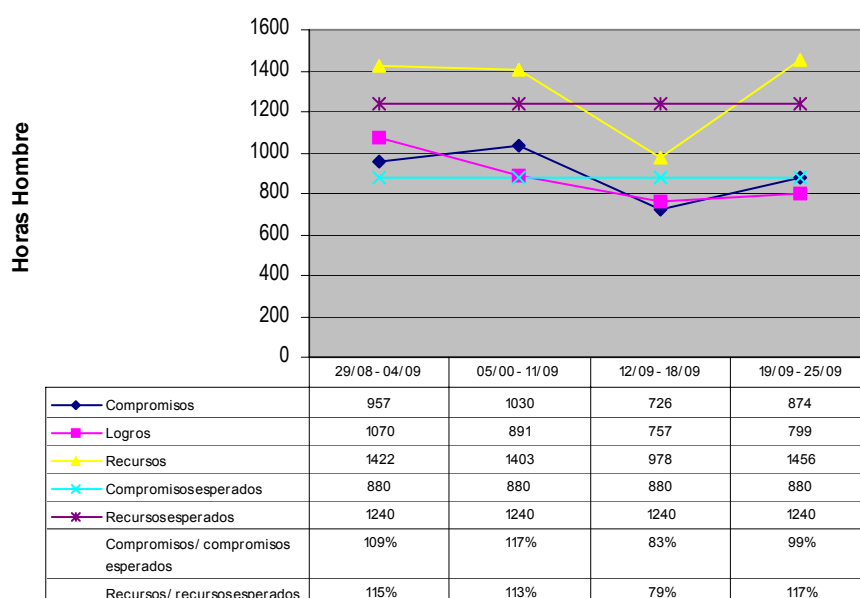


Figura 3 – Tablero de control



|                                        |                                             |                                            |                                                                                            |
|----------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Acumulados al corte                    | Compromisos                                 | Logros                                     | Recursos                                                                                   |
|                                        | 41556                                       | 35607                                      | 61034                                                                                      |
| Informe de Rendimiento                 | En tiempo                                   | En presupuesto                             | Observaciones                                                                              |
| Variaciones                            | Retraso en el programa de 5949 horas hombre | Sobre el presupuesto en 25427 horas hombre |                                                                                            |
| Índices de desempeño                   | 86%                                         | 58%                                        | El rango de los índices indica adelanto y exceso en esfuerzos y subestimación de esfuerzos |
| Imprevistos (actividades no planeadas) | 20%                                         | 14%                                        | Total de horas reportadas como no planeadas al corte: 8330                                 |

|                   |     |     |                                                                                                                                           |
|-------------------|-----|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Otras actividades | 34% | 23% | Total de horas reportadas en actividades de capacitación, incapacidad, calidad, administración de área y de dirección y vacaciones: 14273 |
|-------------------|-----|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Figura 4 – Reporte Ejecutivo

## Resultados Obtenidos en la Dirección de Sistemas de Información de Grupo Modelo.

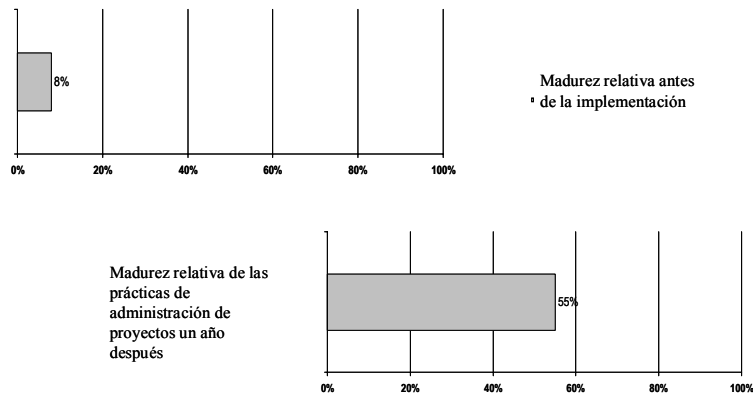


Figura 5 – Evaluación de la madurez relativa Grupo Modelo.

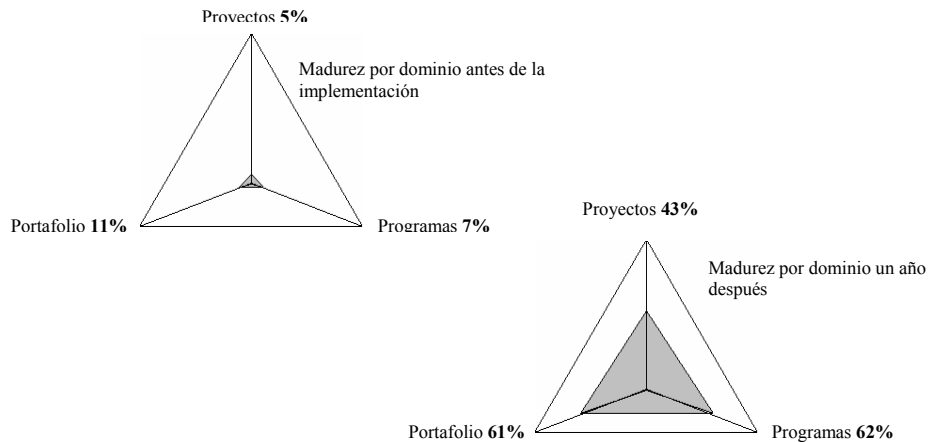
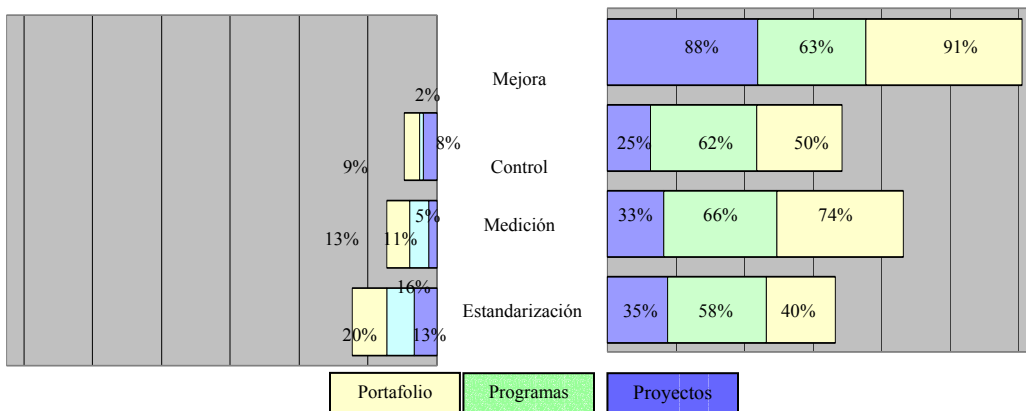


Figura 6 – Madurez por dominio



**Es indispensable modificar las creencias, los supuestos, las habilidades y el nivel técnico del personal.**

Diseñamos también un modelo de capacitación bajo los principios de “revisión después de la acción”, usando simuladores y casos que cubren el ciclo completo de implantación de prácticas de administración de proyectos (principios básicos, metodología, herramienta, habilidades gerenciales de administración de proyectos y negociación de proyectos):

**Seminario sobre administración de proyectos.**

**Objetivo:** Habilitar a los responsables de los proyectos para manejar la complejidad organizacional mediante la implementación y operación de sistemas, procesos, procedimientos y prácticas, para obtener orden y consistencia en todas las dimensiones del proyecto.

**Dirigido a:** Ejecutivos responsables de la planeación, el control y la identificación de desviaciones en proyectos.

**Contenido:** Planeación, Control y Aprendizaje en proyectos.

**Duración:** 24 horas (3 días)

**Perfil de los Expositores:** Consultores con más de 10 años de experiencia en ejecución, liderazgo y control de proyectos.

**Seminario sobre liderazgo.**

**Objetivo:** proponer supuestos y prácticas para manejar los elementos conductuales y desarrollar habilidades para el manejo de personal en proyectos.

**Dirigido a:** Ejecutivos con experiencia, que controlan la ejecución de uno o varios equipos de proyecto.

**Contenido:** Toma de decisiones y estrategia, dirección de personas y comunicación.

**Duración:** 16 horas (2 días)

**Perfil de los Expositores:** Especialistas en implementación de iniciativas de mejora continua y manejo del cambio.

**Seminario sobre negociación.**

**Objetivo:** Proveer a los participantes herramientas para el refinamiento técnico, con el propósito de develar y corregir malos hábitos al negociar e incrementar su confianza en situaciones típicas de negociación en proyectos.

**Dirigido a:** Ejecutivos con experiencia gerencial y en negociación de proyectos de diversa naturaleza.

**Contenido:** Negociaciones de un solo asunto, contratos complejos, manejo de la incertidumbre, mapa del proceso de negociación, errores clásicos al negociar y sus remedios, manejo de relaciones de largo plazo.

**Duración:** 24 horas (3 días)

**Perfil de los Expositores:** Expertos en negociación y estrategia. Con más de 10 años trabajando en dirección de proyectos.

**Taller de herramientas.**

**Objetivo:** Hacer disponible a los líderes e integrantes de equipos de proyectos, instrumentos que les permitan registrar, medir, analizar y controlar su trabajo mediante la aplicación de disciplinas de administración de proyectos y la operación de una herramienta de registro y seguimiento de planes.

**Dirigido a:** Equipos de proyecto que empiezan a implementar prácticas de administración de proyectos.

**Contenido:** Conceptos, procesos, políticas y formatos de la metodología de administración de proyectos. Operación de la herramienta.

**Duración:** 8 horas (1 día)

**Perfil de los Expositores:** Especialistas en la implantación de sistemas de mejora continua para la administración de proyectos.

### Impacto en conocimientos.

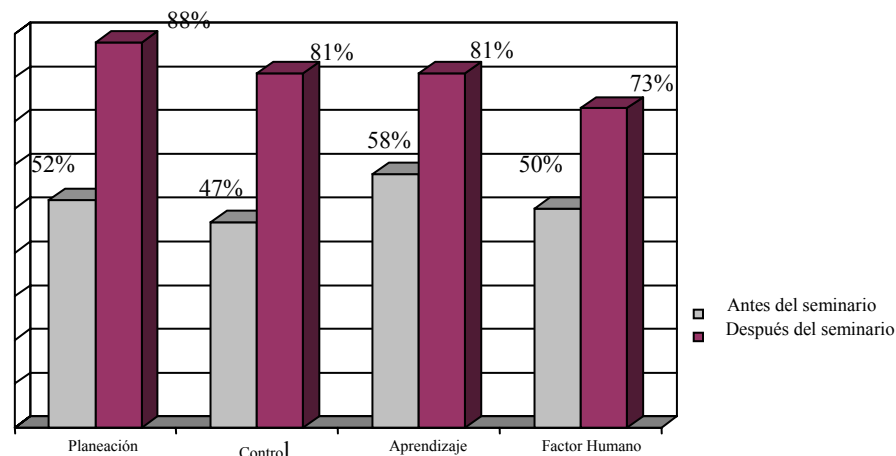


Figura 8 – Resultados evaluación inicial vs. evaluación formativa

### Satisfacción de los participantes.

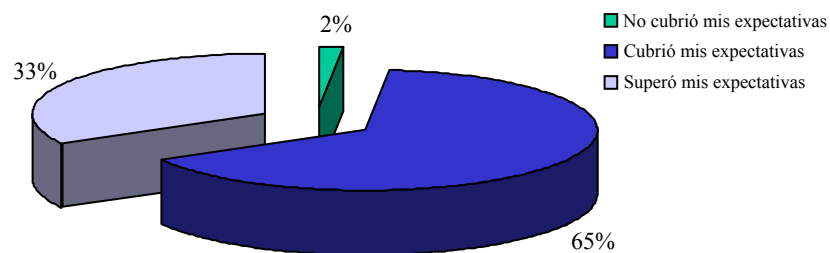


Figura 9 – Nivel de satisfacción durante 2004

### Contacto

**Gonzalo Roque**  
**Infinita**  
**505 N. Sam Houston Parkway. Suite 278**  
**Houston, Texas**  
**832-695-0031**  
[groque@infinitax.com](mailto:groque@infinitax.com)

### Referencias

- Suárez, P. (1996, Mayo) La célula inteligente. *Revista Istmo*, 224 (38), 26-29.  
Suárez, P. (1996, Noviembre) Del control central a la empresa flexible. *Revista Istmo*, 227 (38), 31-3  
Suárez, P. (1997, Marzo) Empresa: a la caza de los “sentidos externos”. *Revista Istmo*, 229 (39), 14-17.  
Suárez, P. (1997, Septiembre) Computadoras y cerebros: familias distantes. *Revista Istmo*, 232 (39), 42-49