

GESTIÓN DE PROYECTOS



■ Enid T. Vargas, PMP, PMI-RMP, SDI L1,
Procsi Certified Change Manager
www.pharmabioserv.com

En los últimos 15 años he dado a conocer mis experiencias en relación con la gestión de proyectos de muchas maneras y, en particular, como instructora en los cursos de gestión de proyectos que ofrezco. El mayor desafío que he encontrado es **la resistencia a cambiar los hábitos y / o formas de hacer las cosas.**

Lecciones aprendidas de una Gerente de Proyectos en la Industria Farmacéutica

En la actualidad, es evidente que hacer un curso o pasar un examen no es suficiente para tener éxito en el lugar de trabajo. La pasión que siento por la Gestión de Proyectos, surgió como resultado de haber trabajado en muchos proyectos "suicidas" sin ningún tipo de metodología formal o de estructura de proyecto. Fue durante la década de los años 80, cuando empecé a trabajar en proyectos sin ningún entrenamiento formal, y a no sentirme capaz de gestionar los proyectos correctamente. Gracias a un gran sentido de responsabilidad combinado con largas horas de duro trabajo, fui capaz de entregar los proyectos, pero con la sensación de que tal vez había una forma más óptima de hacer las cosas. Todas estas experiencias fueron necesarias en mi proceso de aprendizaje, incluyendo la voluntad de seguir, la cual me hizo sentir que tenía que encontrar una manera mejor de hacer las cosas.

En el año 1995, durante mi búsqueda para encontrar la mejor forma de hacer Gestión de Proyectos descubrí la existencia del *Project Management Institute* (PMI®). El PMI es la principal organización mundial dedicada a la Gestión de Proyectos que cuenta con más de 200 capítulos en más de 125 países del mundo. En España se encuentran los capítulos de Madrid, Barcelona y Valencia.

En agosto de 1997 durante una de las Jornadas Técnicas organizadas por la em-

presa para la que trabajaba en ese momento, presenté un seminario llamado «Herramientas y Técnicas para la Gestión de Proyectos». Esto me dio la oportunidad de evaluar el interés en la gestión de proyectos en la industria de procesamiento de datos.

Todavía recuerdo todo el proceso seguido durante los últimos meses de 1997 para obtener los veinticinco profesionales necesarios que patrocinarían la creación de una oficina local en Puerto Rico del *Project Management Institute*®. Fue interesante ver la reacción de diferentes personas en las que nos fijamos para el patrocinio. Estas reacciones variaron desde "muy escéptico", o «vamos a darle una oportunidad», hasta "muy entusiasta". Finalmente, en marzo de 1998, una sede de PMI se estableció en Puerto Rico y el Caribe.

Hoy, después de más de diez años desde que la sede fue establecida, hemos conseguido muchos logros. El número de miembros ha crecido de manera significativa y la sede cuenta con muchos profesionales que ofrecen voluntariamente su tiempo para ayudar a aumentar la conciencia del campo de la gestión de proyectos en Puerto Rico. Ha habido muchas lecciones aprendidas que me gustaría compartir con ustedes, miembros de la industria farmacéutica.

En los últimos días, leí un artículo en el periódico titulado «Planificación Pobre Culpable» ("*Guilty Poor Planning*"). En realidad hemos visto como todos asumimos que sabemos planificar. Cuando no obtenemos

los resultados deseados en el proyecto es cuando empezamos a buscar a quién culpar y la improvisación se hace cargo de todo el proceso. La verdadera pregunta es: ¿Queremos planificar correctamente o queremos improvisar?

Gracias a mi experiencia, después de haber trabajado en proyectos sin tener una metodología establecida, he aprendido las siguientes lecciones para el inicio del plan y la fase de planificación que voy a compartir con ustedes:

1. La falta de una definición clara en cuanto a la necesidad del proyecto. Todos asumimos que ya estamos haciendo el proyecto, entonces no hay necesidad de identificar por qué estamos haciéndolo. El objetivo del proyecto es resolver un problema conocido o evitar la creación de un problema.
2. La persona encargada del proyecto no está definida. El gerente designado no tiene que ser necesariamente a nivel Ejecutivo. Por esta razón, es importante definir el nivel de autoridad que tiene esta persona encargada del proyecto.
3. Muchos proyectos se inician sin anunciar adecuadamente a la organización los objetivos de dicho proyecto, las ventajas que se obtendrían por la finalización con éxito y cómo cada persona en la organización juega un papel importante en el proyecto. El proceso de Gestión del Cambio empieza aquí, en el inicio del proyecto.

FILTROS cartés

Especialista global en filtración

Evite la contaminación
por cualquier agente externo, de su
entorno de trabajo o proceso

La solución de PMI® para cada una de las situaciones anteriores se documenta a través de la utilización del *Project Charter* al inicio del proyecto. Este documento es el que: reconoce formalmente el proyecto, da autoridad al gerente del proyecto (PM), define las necesidades del proyecto, autoriza al jefe de proyecto a solicitar recursos para las actividades del proyecto además de otras actividades.

Otras lecciones aprendidas son:

4. El objetivo final, los objetivos SMART (*Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Timely*), y los resultados esperados de cada entrega no están definidos. Este es el aspecto crítico en la gestión de proyectos, el mapa que nos permitirá llegar a nuestro objetivo final.
5. Las prestaciones, los requisitos y los resultados esperados no están definidos o revisados con los clientes. El coste de la calidad no es un precio que queremos eliminar; terminaremos pagando por ella con deficiencias regulatorias, retiradas, reputación de la empresa o cese del negocio.
6. La planificación de alto nivel y presupuesto utilizado para obtener el "go" para el proyecto es el documento final. En muchas ocasiones, estos documentos fueron preparados con mucha antelación al inicio del proyecto y no se tomaron en cuenta los cambios como el aumento de precios o las condiciones cambiantes del mercado.

La solución de PMI para cada una de las situaciones anteriores se resume en el proceso de planificación y en la creación de las Líneas de Base para el Alcance, la Calidad, el Programa y el Coste. Los factores importantes para el éxito son terminar el proyecto a tiempo, dentro del presupuesto asignado y con la completa satisfacción de los clientes. ¿Cómo vamos a lograr esto sin definir adecuadamente los parámetros que se van a utilizar para medir el proyecto? El Coste de la Calidad debe centrarse en la prevención en lugar de la inspección. Debemos invertir en formación, en tener campañas de sensibilización, y en el equipo y las herramientas adecuadas.

Más lecciones aprendidas:

7. La falta de integración y cohesión en el equipo de trabajo asignado, debido a que el objetivo final no fue específicamente definido ni se utilizó como parte de la implementación del proyecto.
8. Dedicamos más del 50% de nuestro tiempo en la comunicación por correo electrónico en lugar de reuniones cara a cara, incluso cuando existen conflictos. Una gran parte de la comunicación (55%) es el lenguaje corporal, el 38% es el tono y el 7% son las palabras. Pasamos más tiempo haciendo Gestión de Conflictos que Gestión de Proyectos.
9. Murphy está siempre con nosotros. Hacemos planes que no tienen en cuenta los acontecimientos imprevistos comunes, como algunos cambios en las regulaciones, volumen de negocio, despidos, problemas técnicos, falta de recursos y conflictos de prioridad.

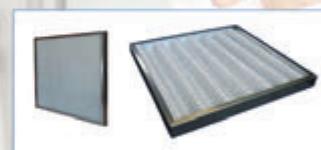
FARMESPAÑA INDUSTRIAL

KaldAIR
Industrial Filtration

GAMA DE FILTROS PARA CLIMATIZACIÓN



FILTROS DE MARCO DE CARTÓN,
DE SUPERFICIE PLANA Y QUEBRADOS



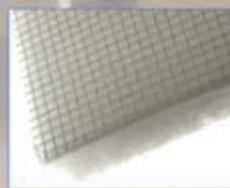
FILTROS DE MARCO METÁLICO,
DE SUPERFICIE PLANA Y QUEBRADOS



FILTROS DE BOLSA



FILTROS COMPACTOS



MANTAS FILTRANTES



FILTROS ABSOLUTOS

Industrias de bioprocesos · Salas limpias
Tratamiento de aguas industriales

Climatización · Procesos · Sistemas de aire comprimido
Captación de polvo · Hidráulica · Aplicaciones especiales

DPTO. INDUSTRIA: 916 707 212
industria@filtroscartes.com



GESTIÓN DE PROYECTOS

La solución de PMI a estas situaciones se aborda en el proceso de planificación y la creación de un plan de comunicación, un plan de riesgos y la adecuada definición de los roles y responsabilidades. La Gestión de Riesgos es un componente clave de la Gestión de Proyectos y de los Sistemas de Gestión de Calidad Farmacéutica.

Más lecciones aprendidas:

10. El hecho de que el gerente del proyecto no tenga un papel activo en las fases de pre-adjudicación, adjudicación y post-adjudicación de un ciclo de adquisiciones es un vacío, debido a la falsa idea de que se trata de cuestiones internas a las que el gerente del proyecto no debe tener acceso.

Cada fase del proyecto no está bien integrada en el proyecto en general. Esto genera problemas de conflicto y múltiples revisiones, al igual que en muchas ocasiones los resultados finales no están bien definidos.

11. La solución de PMI a las cuestiones anteriores se encuentra en el proceso de planificación y en la creación de un plan de adquisiciones e integración.

Es sorprendente que nuestra preferencia sea empezar a trabajar sin saber qué o cómo vamos a hacerlo. De vez en cuando basamos nuestra decisión en que la planificación es cara, pero cuando las cosas van mal tenemos que volver a trabajar para que todo salga bien. La pregunta es ¿qué es más caro?

Gran parte de la resistencia a la planificación parte de que la planificación es vista como un proceso burocrático que toma mucho tiempo y en muchas ocasiones esto es debido al hecho de que el plan está lleno de ambigüedades y tareas repetitivas que no nos permiten trabajar eficazmente.

Hoy en día, apenas tenemos tiempo para leer nuestros correos electrónicos o mensajes y mucho menos para leer un supuesto plan que, para la gran mayoría, no añade ningún valor.

Otra realidad es que un plan tiene que estar acompañado de buenos controles, porque uno sin el otro garantiza el fracaso. Es como entrar en un coche sin saber a dónde vamos, por qué vamos y cómo vamos a llegar, junto con una serie de preguntas que no pensamos cuando iniciamos el proceso.

Otras lecciones aprendidas:

12. Durante la ejecución del proyecto no utilizamos el plan o mapa que dio origen al proyecto. Como resultado de ello no se identifican las desviaciones

de forma oportuna, ni tampoco sabemos si el cambio es algo nuevo o una desviación del plan original.

13. Durante la ejecución no buscamos la aceptación de la información que vamos completando y esperamos hasta el final del proyecto para solicitar estas aprobaciones, que en muchas ocasiones, nos llevan a repetir el trabajo ya realizado.

14. Cada proyecto tiene cambios, la organización tiene que entender que esto es parte de cualquier proyecto y eso no significa, necesariamente, que el proyecto no fuera planificado adecuadamente. Es importante utilizar las herramientas de control para asegurar que los cambios se gestionan y comunican de forma apropiada.

Por último, pero no por ello menos importante, el perfil del gerente de proyectos es esencial para el éxito o el fracaso. Así, no hay que permitir que el PM sea catalogado como un "Elemento de Lujo". El gerente del proyecto es la persona asignada por la organización para alcanzar los objetivos del proyecto, integrador, facilitador y responsable de *finalizar el trabajo a tiempo, dentro del presupuesto y con la satisfacción del cliente*. Estas son algunas de las competencias de un gerente de proyecto exitoso:

- Interpersonal
 - Confianza en uno mismo
 - Gestión del estrés
 - Preocupación por la credibilidad
 - Flexibilidad
 - Habilidades interpersonales (lo más importante)
 - Sentido de urgencia
 - Motivar a otros
 - Habilidades de comunicación
 - Desarrollar a otros
 - Seguimiento y control
- Habilidades de gestión
 - Liderazgo
 - Comunicación
 - Negociación
 - Resolución de problemas
 - Influencia en la organización

La solución de PMI® para estas situaciones se lleva a cabo a través de procesos de control y cierre del proyecto.

Nuestro modelo nos permite organizar nuestro proceso de pensamiento de una manera estructurada para que podamos desarrollar un plan de proyecto simple y efectivo de forma gráfica. No tratamos de reinventar la rueda, sino que basamos nuestro modelo en métodos probados que han dado resul-

tados positivos a nivel internacional. El cambio empieza con cada uno de nosotros y el primer paso es ser receptivo a lo que está disponible y dentro de nuestro alcance.

No queremos reaccionar. No queremos improvisar. Queremos planificar y tomar medidas. ¿Cuál es el modelo probado que está siendo utilizado por personas de los sectores público y privado a nivel internacional? El modelo se llama GESTIÓN DE PROYECTOS, el cual permite obtener resultados como para alcanzar los objetivos en el tiempo asignado, dentro del presupuesto y con la calidad esperada. La pregunta que deberíamos hacernos es: ¿dónde va a costar más? o ¿en dónde queremos centrar la factura, en la parte de planificación y control o en la improvisación del proyecto que da lugar a la repetición del trabajo, excesos de horario, presupuestos excedidos, obtención de mala calidad y clientes insatisfechos?. Las organizaciones siempre pagan el precio de elegir directores de proyectos buenos o no tan buenos, ya sea al inicio, durante o al final del ciclo de vida del proyecto.

Todo lo que se necesita para cubrir una necesidad, ya sea para resolver un problema o crear una oportunidad se llama proyecto. Se aplica a la transferencia de un producto, construcción de una nueva instalación, limpieza de residuos tóxicos, instalación de equipos o incluso nuestra vida cotidiana es un proyecto. El reto es que cada proyecto es diferente porque las incertidumbres son generalmente muchas al inicio del mismo. Por esta razón, debemos contar con directrices que nos ayudarán a establecer un camino para que podamos lograr el éxito ◀◀

Referencias:

A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).

Enid Vargas, PMP, CM – Con más de veinte años de experiencia en Gestión de Proyectos, posee un Certificado de Máster en Gestión de Proyectos por la Universidad George Washington de los Estados Unidos y un Máster en Administración de Empresas por la FMU. Fue la primera profesional de Gestión de Proyectos en Puerto Rico (PR), fundadora de la sede local de PMI (Project Management Institute) en PR, y es una de las 25 mujeres más influyentes en Gestión de Proyectos en el mundo. Desde 2009, imparte cursos de Gestión de Proyectos y preparación para la certificación PMP en **Pharma-Bio Serv.**

Experience the quintessence

El sistema Milli-Q® Integral pone en su mano agua purificada y ultrapura.

- El concepto POD (punto de suministro) dual ahorra espacio convenientemente.
 - Reduce gastos de mantenimiento y de agua gracias a la exclusiva tecnología Elix®.
- Más información www.millipore.com/ultrapure

