

Más de doscientos años de historia de las grandes obras públicas y privadas no han logrado erradicar...

El karma de la demora en los proyectos

(Diario La Nación – Suplemento Economía)

Los retrasos y los errores de cálculo cuestan miles de millones de dólares y los sufren tanto los gobiernos como las empresas

Para solucionar este problema algunas empresas han creado el cargo de coordinador de proyectos. Esta división del trabajo se aplica con éxito en empresas como Siemens, Coca-Cola y Nike.

LONDRES (The Economist).- Cuando George Stephenson construyó un ferrocarril desde Liverpool hasta Manchester en la década de 1820, costó un 45% más de lo presupuestado y sufrió varias demoras al atravesar la traicionera ciénaga de Chat Moss. En los 180 años transcurridos desde entonces el gerenciamiento de proyectos a gran escala parece haber mejorado muy poco. A fines de mayo la reconstrucción del estadio de Wembley, el reverenciado hogar del fútbol inglés, se vio amenazada cuando Multiplex, la empresa de Ingeniería Australiana encargada de la obra, admitió que enfrentaba crecientes pérdidas en este proyecto por 750 millones de libras (US\$ 1400 millones). Se dice que un alza no esperada en el costo del acero (que subió al doble en el 2004) y la mano de obra extra requerida para garantizar que la construcción esté lista para la final de la copa FA en mayo próximo, fueron los factores que superaron los cálculos de la administración empresaria.

Incluso proyectos que se consideran éxitos en estos tiempos a veces no logran cumplir sus objetivos. Hoy en día es igualmente común que los grandes proyectos sean de software como de acero. Pero los proyectos de tecnología de la información (TI) no se ajustan más a presupuesto y a los plazos establecidos que los demás. Un proyecto que cuesta 6000 millones de libras para poner las historias clínicas de 50 millones de británicos online para fin de este año ha superado largamente su presupuesto y ya ha sido pospuesta su finalización en varios meses. En marzo, el FBI finalmente abandonó un proyecto interno de TI por US\$ 170 millones, dos años después de que aparecieran los primeros problemas. El Standish Group, una firma de estudios de mercado que produce una evaluación anual influyente de proyectos de TI, juzgó que en 2004 sólo 29% de tales proyectos tuvieron "éxito", cayendo de un 34% en 2002. Se superó en promedio en un 56% los costos estipulados en los presupuestos originales, y los proyectos en promedio llevaron un 84 % más de tiempo que lo programado.

El gerenciamiento de proyectos tuvo sus orígenes en los caminos críticos y las tablas Gantt, herramientas de planificación utilizadas por primera vez de forma generalizada a comienzos del siglo XX y cuenta con su propia asociación internacional, bien establecida, el Project Management Institute (PMI) con sede en Newtown Square, Pennsylvania. El PMI fija las normas y toma exámenes profesionales a miles cada año. Cuenta con 150.000 miembros en 150 países, todos ellos especialistas en el gerenciamiento de proyectos. ¿Entonces por qué son tantos los que fallan?

Hacia adelante

Grege Balestrero, jefe del PMI, dice que durante años el gerenciamiento de proyectos fue prácticamente ignorado. Pero eso ahora está cambiando. Un reciente estudio del PMI concluyó que tres de cada cuatro compañías europeas emplean gerentes de proyecto. Cuando

Compaq, un fabricante de computadoras, fue absorbido por Hewlett-Packard en 2002, tenía unos 1400 en su nómina.

Hace tres años el directorio de Siemens lanzó una iniciativa para mejorar su gerenciamiento de proyectos. El grupo de electrónica alemán había calculado que la mitad de su giro comercial era producido por trabajos tipo proyecto y calculó que si pudiera completar todos estos proyectos a tiempo y con el presupuesto asignado, agregaría 3000 millones de libras a sus ganancias (US\$ 3700 millones a lo largo de tres años).

Algunas compañías han llegado al extremo de convertirse en algo más parecido a coordinadores de proyectos que productores de bienes y servicios. Los tramos rutinarios de sus operaciones han sido tercerizados, dejándoles las manos libres para diseñar y orquestar nuevas ideas. Nike, por ejemplo, ya no fabrica zapatos; gerencia proyectos de calzado. Coca-Cola, que encarga mayor parte del embotellado y comercialización de sus bebidas a terceros, es poco más que una colección de proyectos, conducidos por gente que llama "orquestadores". BMW de Alemania trata cada nueva "plataforma" de auto - la base de nuevas variedades de vehículo - como un proyecto separado. En todas estas firmas, el gerenciamiento de proyectos se ha convertido en una importante herramienta para competir. Algunos la consideran una capacidad central.

Traducción: Gabriel Zadunaisky