



Juan José Miranda Miranda ²

Comentar en  

Qué pretende este artículo:

Muy simple: pretende proscribir cualquier talante dogmático derivado de una posición extrema y proponer un equilibrio entre lo predictivo propio del esquema convencional y lo adaptativo de requerido por la agilidad.

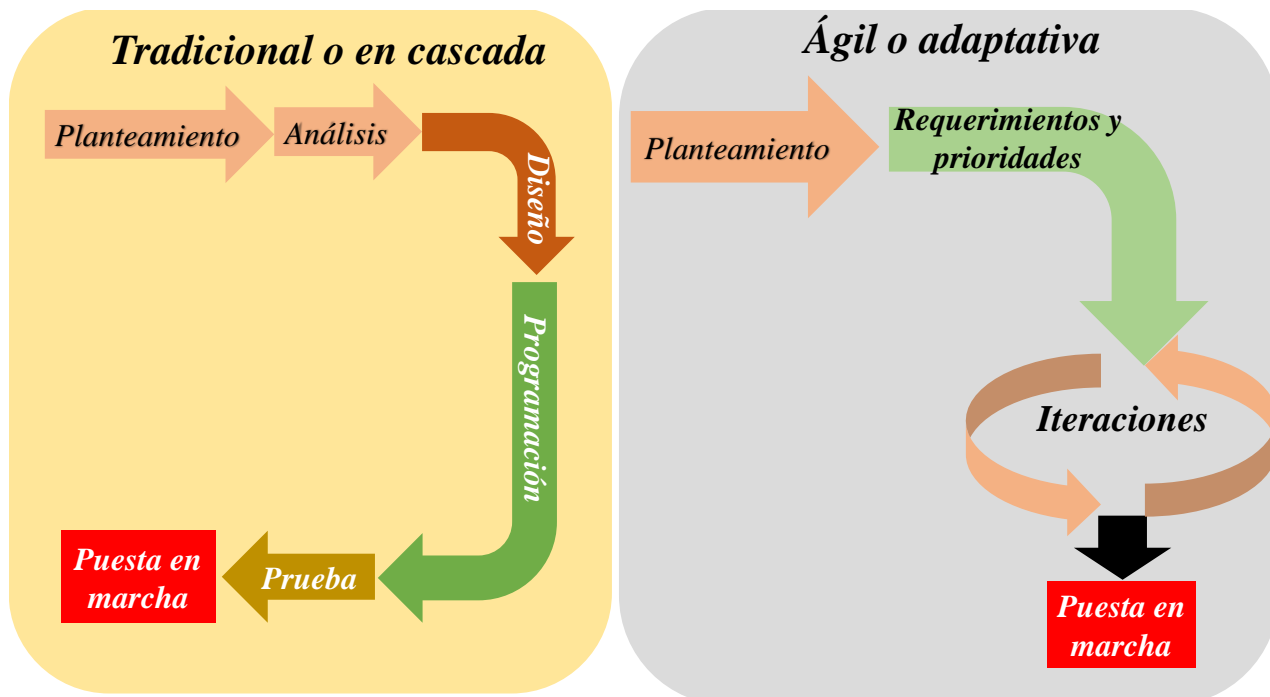
Tenemos la fuerte convicción que un gerente de proyectos profesional y maduro, y dada la unicidad propia de cada proyecto que lo diferencia de otros, será capaz de acomodar el modelo adecuado a su gobernanza, pues no se trata de imponer una tendencia o patrón, se trata de lograr el objetivo trazado por los decisores e involucrados en beneficio de usuarios o consumidores, en armonía con las herramientas disponibles.

En las últimas décadas las organizaciones se han preocupado por modernizar sus estructuras administrativas por algo más efectivo y dinámico que permita responder con solvencia a los acelerados cambios tecnológicos y sociales, buscando productividad y competitividad, ante la exigencia de los nuevos mercados en el mundo privado y las demandas ciudadanas en lo público. Ese entorno desafiante determinó, la mutación de la organización “funcional” en un modelo “matricial” que, aun manteniendo su estructura original, permeó la presencia temporal de proyectos de interés a la visión estratégica, organizados y controlados por la figura de un gerente de proyecto. Esta misma tendencia se

¹ Tomado contextualmente del libro *Gestión de Proyectos* (octava edición) de Juan José Miranda M. Disponible en juanjosemiranda.com.

² Economista, posgrado en Teoría Económica e Investigación de Operaciones en la Universidad Nacional de Colombia, experto internacional en gestión de proyectos de desarrollo; autor, entre otros trabajos de los libros “Gestión de Proyectos” (7ta. edición) “Los proyectos la unidad operativa del desarrollo” (3da. edición) “Proyectos Factibles” y “El Desafío de la Gerencia de Proyectos”; se ha desempeñado como profesor de posgrado y conferencista entre otras Universidades de Colombia: Los Andes, Rosario, Javeriana, Antioquia, Industrial de Santander, Instituto de Administración (Incolda); entre los organismos de gobierno: Financiera Territorial (Findeter), Secretaría de Salud de Bogotá, la Superintendencia de Salud, Ministerio del Medio Ambiente, Corporación Autónoma Regional (CAR), Instituto Nacional de Vías (Invías), Empresa de Energía de Bogotá, Comisión Nacional de Regalías, Corporación de Ciencia y Tecnología de Colombia (Colciencias). Fue coordinador de la red temática “Gestión de Proyectos” de Colciencias, Decano en la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de la Escuela Superior de Administración Pública de Colombia y Director de Investigaciones. Se ha desempeñado como consultor, entre otras instituciones, en el Banco Interamericano de Desarrollo en la Red Nacional de Bancos y Programas de Inversión; la Organización de los Estados Americanos, Nueva Colombia Industrial; Consultores Regionales Asociados, la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad de los Andes en Colombia; PMTraining S.A. y Sinergia de Costa Rica. Es docente del Programa de Formación Virtual de Posgrado TOP-Universidad Nacional del Litoral, Argentina; Profesor Invitado Universidad Nacional tres de Febrero -UNTREF - (Argentina)

plasmó en el talante de dirección, pasando de un modelo jerarquizado a uno más participativo, en el cual el rol del líder se encamina a eliminar los obstáculos del equipo de trabajo, que se define como auto disciplinado, auto organizado y muy calificado. Además, el foco de las habilidades “duras” propias del gerente tradicional, se fortaleció con las habilidades “blandas”, incorporando adicionalmente la “inteligencia emocional”, como condición en las cualidades del nuevo modelo de dirección.



A principios del 2001 el *Manifiesto Ágil* sentó las bases para otro estilo de “gerencia de proyectos” que prometía bajar la tasa de fracasos, orientado, inicialmente, al desarrollo de software y proyectos informáticos. El concepto de liderazgo que se propuso entonces, coincide con el de “facilitador” y surgen nuevas expresiones tanto en lo privado como en lo público, como el “líder de producto o servicio”, donde la figura de un gerente de proyecto convencional, se diluye. Su éxito ha sido reconocido e impulsado en el mundo académico, público y empresarial, pero el intento de aplicación generalizada en ámbitos corporativos extremadamente grandes, está por verse, dado que el modelo de trabajo previsto requiere de un esfuerzo muy estrecho entre usuarios (ya sean clientes o no) y el equipo de trabajo, y conseguir este tipo de relación en determinadas organizaciones, no parece fácil de fecundar.

Hoy en día, principalmente en el sector privado, las grandes empresas tecnológicas y de internet utilizan la figura de “gerente de producto” incluyendo en él funciones que suele ejercer un “gerente de proyecto”, tal el caso de Microsoft, Google, YouTube, Uber, Airbnb, Apple, Facebook, Twitter, Amazon y muchas otras plataformas, aplicaciones, criptomonedas y juegos, tan populares en nuestros días. Los conceptos pueden resultar similares, ambos son gerentes que tratan de asegurar el cumplimiento de compromisos, quizá, con conocimientos y habilidades similares. Sin embargo, se trata de dos categorías radicalmente

diferentes lo que, seguramente, marcó el principio de rebeldía que dio origen a los métodos ágiles. El gerente de proyecto es responsable por el éxito mediante un “entregable” que cumple imposiciones de tiempo, presupuesto, alcance, calidad, dejando satisfecho al usuario exigidor de cuentas, frecuentemente cliente. El gerente de producto se preocupa por la disposición de todos los aspectos de creación y desarrollo de un producto o servicio, su tarea está orientada a construir un producto o agregar mejores funcionalidades a uno existente. El ciclo de vida de un gerente de proyecto, está acotado por el proyecto mismo, entregado el proyecto finaliza su labor. En tanto que la vigencia de un gerente de producto coincide con la vida funcional del producto hasta cobrar obsolescencia, lo que determina su retiro definitivo del mercado o ámbito de demanda en el caso de los bienes públicos. Las metodologías ágiles nacidas en ambientes dinámicos, flexibles y adaptables, se basan más en la función de un gerente de producto que la de un gerente de proyecto. Cualquier gerente de producto acepta que toda obra es perfectible, pero demorar la salida al mercado o la satisfacción de la demanda ciudadana o exigencia política tiene un costo de oportunidad que deberá asumir. De ahí que el usuario del común se familiariza cada día más con las “versiones beta”. Los proyectos relacionados con contenido inmaterial, como el software, las investigaciones científicas básicas o aplicadas, el desarrollo de conocimiento, entre otras, tienen mayor facilidad para reiterar, corregir e insistir, aprovechando la flexibilidad natural de los métodos ágiles.

Todo lo contrario, sucede con proyectos de infraestructura, instalaciones fabriles o grandes aglomeraciones comerciales, cuyo método constructivo implica el uso intensivo de pesados equipos y maquinaria de grandes proporciones y volúmenes, además de insumos costosos y de difícil traslado al sitio de ejecución, donde las iteraciones son irrealizables por la propia naturaleza de este tipo de construcciones, pues el coste derivado de cualquier cambio puede determinar inestabilidad financiera del proyecto y de la misma organización propietaria. No obstante, a pesar de las dificultades enunciadas en la aplicación de principios ágiles en esta clase de proyectos, es preciso anotar la incursión de nuevas tecnologías que facilitan la iteración desde la fase de diseño, mediante la construcción de maquetas, prototipos y técnicas en serie de prefabricación. Pero, además, las herramientas modernas de simulación, big data, realidad virtual, impresión 3D permiten estas iteraciones durante el proceso de diseño sin añadir costes excesivos al proyecto, lo que ha “agilizado”, valga la expresión, la toma de decisiones y la interrelación estrecha con el cliente. En este sentido, un mayor número de sectores podrán adoptar *Agile* en algunos de sus procesos (no necesariamente en todos), aportando flexibilidad y celeridad en la salida al mercado de sus nuevos productos.

Por todo lo anterior, ahora se busca un nuevo perfil profesional, del que se impone entre otras habilidades: mente abierta o disruptiva; con inclinación creativa e innovadora; competente tecnológicamente; proclive a los desafíos y socialmente comprometido, en resumen, profesionales más permeables, con flexibilidad y sorpresa, con facultad de aprender, olvidar y reaprender; con madurez ante el fracaso y capacidad de recuperación, vale decir, gestores y promotores de cambio.

Nadie puede dar garantías de éxito de cualquier tipo de proyecto, en cualquier industria o sector, independiente de su magnitud e importancia. Sin embargo, nuestra experiencia nos permite afirmar que el éxito depende de diferentes circunstancias y factores, pero en todo caso, como elemento común está el talento, conocimiento y experiencia de un gerente de proyecto o un gerente de producto, puesto que, el uso adecuado de una correcta metodología y la aplicación de tecnologías apropiadas, y la conformación de un equipo eficiente, son aportes esenciales y comunes, que añaden valor, en uno u otro modelo. Aquí es donde aparece la posibilidad de convivencia y la complementariedad del modelo de cascada o tradicional con el modelo incremental o adaptativo o ágil. Lecciones contundentes y aleccionadoras recibimos en la sexta edición del Pmbok.

No cre equivocarme al afirmar que el propósito que tanto los patrocinadores como el Director Técnico (que hace el papel de un gerente de proyectos) de un equipo de futbol, es ganar partidos para obtener al final el trofeo de campeón, y que igual que un gerente de proyectos deberá utilizar estrategias con visión de largo plazo, también tendrá que valerse de “operaciones ágiles” de corto plazo para superar dificultades en un partido.