

# ¿POR QUÉ NO FUNCIONAN TUS COMITÉS DE SEGUIMIENTO?

---

NOTA TÉCNICA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

## Introducción: El proyecto como unidad de gestión

La visión clásica que define el proyecto como un esfuerzo temporal orientado a la consecución de un objetivo determinado ha facilitado el uso del concepto en diferentes áreas de la gestión empresarial. Muchas empresas han comenzado a utilizar este concepto como el punto de apoyo de su palanca de cambio y agrupan en sus carteras de proyectos las principales iniciativas que se están desarrollando internamente, fuera del flujo de sus operaciones y procesos habituales.

Esta visión instrumentalizada de los proyectos es habitual en las organizaciones que no tienen la oportunidad de estructurar su actividad por proyectos (sistema habitual en sectores como promoción inmobiliaria, consultoría, etc.) pero desean aprovechar las ventajas del sistema de gestión de proyectos. Es quizás aquí donde radica uno de los factores que condicionarán en mayor medida su estilo de gestión. Adoptar un sistema de “gestión de proyectos”, esto es una metodología especial, es innegablemente recomendable en sí mismo y tiende a hacer más eficaces las organizaciones. Sin embargo, no tiene el mismo efecto que adoptar una filosofía de gestión “por proyectos”. Ello implica un impacto mucho mayor y mejor, aunque más costoso de implantar, que comienza por la exigencia de una transformación organizacional más o menos completa que permita ejercer dicho modelo de gestión. La práctica de la gestión por proyectos exige organizaciones enfocadas a la reflexión de “cómo trabajar” pero también del “cómo dirigir” y con qué estilo hacerlo.

## Pequeños cambios en la organización

La organización que se adapta a la gestión por proyectos reúne características singulares que exigirá cambios en su estructura y funcionamiento. El más relevante es el abandono de las estructuras basadas en funciones o áreas de competencia estables, propietaria de recursos y sólidamente ancladas en organigramas cristalizados. La organización así adaptada desarrolla su actividad de un modo flexible que consigue adaptar el uso y control de sus recursos al ritmo variable de los proyectos, muy diferente del constante de los procesos.

El camino hacia este ideal de gestión es largo y en él suele perderse el rumbo, de modo que la organización se estanca en estructuras intermedias en los que cabe crear la ilusión óptica de haber llegado a la meta. Son los estadios de *falsa evolución* habitualmente desencadenados por la coexistencia entre una voluntad nominal de evolución hacia una estructura más moderna enfocada a proyectos y un escaso esfuerzo auténtico, causado bien por indolencia, bien por resistencia pasiva.

En los estadios de falsa evolución se introducen conceptos, metodologías, terminología y técnicas propias de la gestión de proyectos que solo se utilizarán para gestionar iniciativas singulares o a grandes inversiones. Nace así la utilización del término proyecto como sinónimo de singularidad y carácter excepcional. De este modo se bautizan estas iniciativas como *proyectos estratégicos, globales, etc.* e incluso se les dota de nombres específicos, abriendo una vía de comunicación interna cercana a pautas de *branding*. Aunque la noción de proyecto no está mal utilizada en este caso (pues tiene carácter temporal, objetivos concretos, medios y plazos determinados y no pertenecen a las “operaciones” habituales de la empresa), puede ocultar el verdadero estilo de gestión de los mismos.

Este modelo de gestión atiende a la importancia de la iniciativa y habitualmente adapta, con buena voluntad, una porción de la organización a aquel. La excepcionalidad del “proyecto” justificará cambios de organización interna, en muchos casos también temporales, o al menos en el contenido y funcionamiento de departamentos o, más habitualmente, de comités u órganos colectivos de decisión y seguimiento.

## El comienzo: la creación de los comités

Son precisamente estos comités los que afrontan una de las tareas más insatisfactorias de todas las relacionadas con la gestión de proyectos. La misión de control del proyecto o del portfolio queda en sus manos pero la ejercen en un contexto organizacional que no favorece realmente el desempeño de este rol ni contará con los cauces adecuados para pulsar las palancas internas que permitirían interactuar adecuadamente con los recursos y decisiones internas clave.

Los defectos clásicos que pueden encontrarse en el sistema de seguimiento del desempeño de una empresa (incapacidad en asignar prioridades constantes, improvisación, asignación variable de recursos, intereses cambiantes) suelen derivarse de una inadecuada definición estratégica que no ha sido capaz de proporcionar ni la base adecuada ni un rumbo claro a la actividad de la empresa. Esta carencia desencadenará como efecto secundario en no pocos casos la ausencia de medidas de uso general que dejarán a la interpretación y visión de diferentes interesados la priorización del seguimiento de las iniciativas que promueven o protagonizan.

Luchar contra este efecto conocido es una de las razones para promover los comités *ad hoc*. Se pretende con ellos crear verdaderos *sponsors* internos que actúen como impulsores del proyecto que mantengan constante su interés y visión. Este tipo de órganos temporales, excepcionales y artificiales, son especialmente difíciles de impulsar y animar (en el sentido etimológico de dar vida). No constituyendo un error en sí mismos, sino expresión de la mejor voluntad, sí añaden más dificultades de gestión que solución a la gestión del proyecto. Estos defectos innatos (artificio, sensación de excepcionalidad) serán especialmente notorios en el seguimiento de los proyectos anteriormente denominados como estratégicos o, incluso de forma más confusa, en la promoción y control de carteras de proyectos de este tipo.

Como hemos dicho, en muchos casos, la estructura organizativa es el principal escollo para una adecuada visión del control de gestión de proyectos, sobre todo si nos encontramos en modelos organizativos en evolución.

La organización funcional, que es siempre el punto de partida, gira en torno a una jerarquía donde cada empleado depende de un superior establecido. Los recursos se agrupan según la especialidad, habitualmente diferenciada en áreas de negocio y soporte. Cambiar este esquema y ceder el testigo de poder a órganos que adolecen de autenticidad a ojos de la organización –caso de los comités de seguimiento– es un proceso que raramente culmina con éxito.

La decisión de evolución organizativa hacia proyectos rompe esquemas de poder y ámbitos de competencia existentes que, en gran medida, tienen sus raíces en miembros poderosos de la organización. Ello supone que esta decisión afecta de forma directa al órgano decisor preexistente y que constituye habitualmente el verdadero núcleo de la organización funcional primitiva. Esto es, el cambio es promovido por ese nivel directivo que sabe que en el curso de este camino irá siendo desprovista de determinados atributos de poder. Este esfuerzo es loable, aunque a lo largo del proceso se encontrarán decenas de argumentos objetivos para ralentizar el proceso y erosionar la decisión inicial.

Así, para evitar conflictos de cambio y cierto trauma organizacional, la transformación queda habitualmente algo desdibujada. Se evitan definiciones exhaustivas del marco organizacional, dejándose para etapas posteriores, y se acometen siguiendo un modelo de “sándwich”. Por un lado

medidas de muy alto nivel (esto es, no mucho más allá de meros enunciados) y por otro cambios más detallados sólo en niveles de trabajo muy inferiores.

En muchas ocasiones puede decirse que la definición de ese modo nuevo de trabajar en la organización es tan ambiciosa como abstracta y por otro lado la definición de detalle demasiado ortodoxa y exigente para ser realmente aplicable. Se esquiva deliberadamente el nivel intermedio, clave para la implantación, y se pospone su evolución. Adicionalmente, salvo en los casos en los que existe un catalizador del proceso de transformación (presión administrativa o regulatoria, fusión, entrada de nuevo equipo, interés concreto), los directivos que desencadenan este proceso carecen en muchos casos de la experiencia y conocimiento necesarios para imponer e implantar un marco de actividad basado en proyectos.

Por todo lo anterior (inexperiencia, indecisión, huida de Big Bangs y aversión al riesgo) las primeras etapas de evolución de una organización inicialmente funcional suelen alargarse y permanecer dentro de la fisonomía matricial, pues en los mismos se mantienen las esferas de poder casi intactas, pero se crea una apariencia de gestión por proyectos. El rumbo es bueno, aunque la velocidad no es la adecuada.

Esta fase adopta en un buen número de organizaciones un carácter meramente estético, lejos de un auténtico cambio y se convierte en una etapa sin fin.

Si bien es comprensible la general aversión a la ruptura, tanto desde la perspectiva práctica como desde la psicológica, ésta puede poner en riesgo la evolución o, peor, alcanzar una transición “exitosamente” trunca. Son cientos las organizaciones que hoy se sitúan en esta extraña mezcla de esquemas organizativos que, por un lado, exigen metodologías de trabajo “proyectizadas” pero las gestionan desde un esquema de poder basado en la jerarquía funcional anterior o en una versión renovada.

En estos casos, el problema no será nunca la ausencia de instrumentos (*“desarrollemos un método adecuado de gestión”, “diseñemos un sistema de indicadores que nos permita seguir los proyectos estratégicos”*), sino su uso. Estos elementos raramente serán eficientes al agrupar en ellos elementos de dos sistemas contrapuestos en los que nada se utiliza como debería y, por ello, no proporciona el valor esperado.

Algunos de los ejemplos más claros son la mezcla de enfoques de gestión y decisión adoptados desde perspectivas opuestas:

- Decisiones de proyecto y proceso: las decisiones de proyecto se toman de manera poco eficiente. La principal razón es que el ritmo de las mismas se ve ralentizado por consideraciones ajenas al proyecto que incorporan condicionantes de la operatoria general de la entidad. Dada la naturaleza mixta anteriormente descrita del órgano de seguimiento y decisión, se imponen modificaciones al proyecto que descuenta efectos futuros de uno de sus entregables o el efecto que tendrá el mismo dentro de los procesos administrados de manera continua por uno de los interesados o de los promotores. De este modo pueden encontrarse argumentos para alterar la relación coste-beneficio analizada y se incurre en desvíos de tiempo y presupuesto, que son, paradójicamente, asumidos con naturalidad.

- Confusión del concepto de cartera de proyectos, con el de unidad temática o área promotora de los mismos: la existencia de una perspectiva mixta conlleva errores de enfoque en el criterio de agrupación de proyectos. Si bien una cartera o portfolio de proyectos no tiene por qué responder siempre a la definición estándar, sí es cierto que la agrupación de proyectos debe perseguir mejorar la gestión a través del conjunto. Ésta no es la finalidad habitualmente perseguida, sino encontrar la adecuación a los intereses del *sponsor* más relevante en la suma total de proyectos o ganar prioridad para el conjunto en la asignación de recursos frente a áreas competidoras. Este aspecto se demuestra analizando las pautas de selección de proyectos. Una de las metas de la gestión del portfolio es maximizar su valor a través de la evaluación correcta de los proyectos para admisión o exclusión de los mismos en este conjunto de gestión. De este modo, todos los proyectos incluidos deberían responder a los objetivos estratégicos del portfolio. Ello no es así, dado que las tensiones de poder y la general ausencia de objetivos estratégicos del portfolio llevan a la identificación entre intereses y estrategia, de forma frecuente.
- La composición de los comités de seguimiento los conforma como órganos de naturaleza mixta al integrarse en ellos responsables funcionales con su esquema de área de competencia intacto, así como con su “esfera” de poder, virtual o real.

Lo expuesto hasta ahora es el contexto más habitual en el que se ejerce el control de gestión de proyectos, que encuentra un obstáculo inicial en la poco ortodoxa definición del sistema trabajo por proyectos. Como remedio para esta dolencia cabe promover en la organización una adaptación lenta e idónea al ritmo de la cultura corporativa, pero cargada de autenticidad. Si el cambio es sincero pueden obtenerse resultados, si no lo es se malgastarán cientos de horas ineficaces.

La siguiente dificultad está en la adaptación a la estrategia de la empresa de un sistema adecuado de gestión del portfolio de proyectos y, finalmente, en la utilización eficiente de las herramientas y metodologías de control de gestión adaptadas al seguimiento de los proyectos. Pero este desafío, es posterior. Los deberes para el primer curso de la transformación y orientación hacia la gestión por proyectos son organizacionales, no metodológicos. No cabe delegar misiones imposibles en órganos a los que solo cabe desearles suerte y esfuerzo, aunque sepamos que su éxito es casi imposible.