

ADMINISTRACIÓN DE LOS MODELOS ESTRATÉGICOS DEL PROYECTO

Introducción

La estrategia es el punto de inicio para comenzar la planeación, es necesario que el Project Manager tenga la visión estratégica del proyecto para que identifique cuál es el valor que el proyecto tiene que generar y en función a este valor, desarrolle la planeación y guíe la toma de decisiones a lo largo de la ejecución del proyecto.

El Institute of Value Management define valor como la relación entre satisfacer la necesidades/expectativas y los recursos necesarios para obtenerlas, en esta relación entran en juego las siguientes variables, las cuales generan la fórmula del valor:

$$\text{VALOR} = \frac{\text{FUNCIÓN} + \text{EXPECTATIVAS} + \text{OBJETIVO}}{\text{RECURSOS NECESARIOS (TIEMPO, COSTO)}}$$

Adicional a esto, el Project Manager debe conocer su responsabilidad en el ciclo gestión del valor (Ver Mapa GESTIÓN DE VALOR - 01 Modelos Estratégicos).

Existe otra figura clave en los proyectos, responsable de definir los objetivos estratégicos del proyecto y de desarrollar la propuesta de valor del proyecto (Ver Mapa RESPONSABILIDADES DEL SPONSOR - 01 Modelos Estratégicos), a esta figura se le llama "SPONSOR". Para saber si es o no el sponsor hay que validar que:

- ✓ Tiene la facultad de autorizar alcance, tiempo y costo del proyecto.
- ✓ Tiene la autoridad de cancelar el proyecto si este no cumple con los objetivos estratégicos.
- ✓ Responsable de facilitar la toma de decisiones dentro de la organización del cliente.
- ✓ Monitorea el desempeño del Project Manager.

El Project Manager deberá ser capaz de identificar quién es su Sponsor y administrar la relación para apoyarlo a que se tomen las decisiones clave del proyecto de manera oportuna.

Objetivos Estratégicos

Una de las primeras conversaciones que el Project Manager debe tener con el Sponsor es identificar los objetivos estratégicos que el proyecto va a entregar (Ver Herramienta IDENTIFICANDO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - 01 Modelos Estratégicos), es decir, el valor o los resultados que se esperan alcanzar una vez terminado el proyecto.

Algunos tipos de objetivos estratégicos son:

- Objetivos Financieros

- Objetivos de Mercado
- Objetivos de Innovación
- Objetivos de Productividad
- Objetivos de Recursos Humanos,
- Entre otros.

Para ayudar al Sponsor a clarificar los objetivos estratégicos, el Project Manager deberá preguntar ¿para qué? Se está llevando a cabo el proyecto todas la veces que sea necesario hasta llegar al fin último.

Una vez que se tengan definidos hay que validarlos evaluando que cumplan:

- a. El Criterio SMART
 - Specific (Específico)
 - Measurable (Medible)
 - Achievable (Alcanzable)
 - Relevant (Relevante)
 - Time-bound (Tiempo Específico)
- b. Que se les puede asignar un indicador de medición.

Una vez claros los objetivos estratégicos, podemos proceder a diseñar las estrategias para lograrlos. (Ver Modelo - 01 Modelos Estratégicos)

Técnicas para desarrollar las estrategias del proyecto

Existen varias técnicas para desarrollar las estrategias en los proyectos, las más relevantes son:

1. Estrategias Posibles
2. Estrategias Imposibles
3. Estrategias Peores Escenarios

Se recomienda que el Project Manager las utilice para asegurar que sus estrategias acerquen al proyecto a los objetivos estratégicos y lo alejen de los peores escenarios. (Ver Herramienta ESTRATEGIAS GENERALES - 01 Modelos Estratégicos).

Otras estrategias que tiene que generar el Project Manager son las que le permitirán desarrollar las relaciones con los Involucrados clave y administrar sus expectativas. (Ver Mapas INVOLUCRADOS CLAVE, IDENTIFICACIÓN DE EXPECTATIVAS/REQUERIMIENTOS y Herramientas ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA INVOLUCRADOS CLAVE, SÍNTESIS DE EXPECTATIVAS - 01 Modelos Estratégicos)

Criterios estratégicos

Hay algunos criterios estratégicos que el Project Manager necesita conocer antes de iniciar la planeación:

Los límites del Proyecto (Ver Mapa LÍMITES DEL PROYECTO - 01 Modelos Estratégicos)

El nivel de incertidumbre del proyecto (Ver Mapa CONO DE LA INCERTIDUMBRE - 01 Modelos Estratégicos)

Cuándo es mejor tomar decisiones que impacten en los costos de los proyectos (Ver Mapa INFLUENCIA DE LAS DECISIONES VS. TIEMPO - 01 Modelos Estratégicos)

Cómo impactan los cambios en el costo del proyecto (Ver Mapa COSTO DE LOS CAMBIOS - 01 Modelos Estratégicos)

Nivel de tolerancia al riesgo de los involucrados clave (Ver Mapa TOLERANCIA AL RIESGO - 01 Modelos Estratégicos)

Y considerarlos para revisar las estrategias y ajustarlas si es necesario. (Ver Herramienta SÍNTESIS DE ESTRATEGIAS - 01 Modelos Estratégicos)

Con esta información, el Project Manager ya está listo para comenzar a trabajar el alcance del proyecto.