

Buenas Prácticas para la Gestión Efectiva de Proyectos en el Sector Público

Restrepo Carvajal, Carlos Alberto^{1(*)}

¹ Tecnológico de Antioquia - Institución Universitaria, Medellín, Colombia

RESUMEN

El vínculo entre la Visión, la Misión y los Objetivos Estratégicos de una empresa permiten relacionar las metas que deben alcanzar las áreas funcionales y de proyectos en un periodo determinado de tiempo. Además, en la definición del alcance del proyecto y producto, se asocian las restricciones, supuestos, externalidades como garantes de la comprensión de la idea de negocio. En este artículo se integran buenas prácticas definidas por el Project Management Institute con las necesidades propias de la empresa consideradas a partir de los grupos de valor. Finalmente, se precisan las oportunidades de mejora que tiene una empresa modelo para pasar de la estrategia a la gestión efectiva de proyectos, garantizando con ello el aporte de valor.

Palabras clave: proyectos; estrategia; dirección empresarial

Good Practices for effective management of projects at public sector

Abstract

The link between the Vision, the Mission and the Strategic Objectives of a company make it possible to relate the goals that the functional and project areas must achieve in a given period of time. Furthermore, in the definition of the scope of the project and product, the restrictions, assumptions, externalities are associated as guarantors of the understanding of the business idea. In this article, good practices defined by the Project Management Institute are integrated with the company's own needs considered from the value groups. Finally, the opportunities for improvement that a model company has to go from strategy to effective project management are specified, thereby guaranteeing the contribution of value.

Keywords: projects; strategy; business Management

Recibido: 09/04/2020 - Aceptado: 29/04/2020
Correspondencia: carlos.restrepo.carvajal@gmail.com

INTRODUCCIÓN

En el artículo se realiza una línea base de gerencia de proyectos, el cual se obtiene de comparar la gestión de proyectos de una organización del sector público con el conjunto de buenas prácticas en la Dirección Organizacional de Proyectos propuesta por el PMI®; organización internacional líder en esta disciplina a nivel mundial.

La gerencia de proyectos en un contexto internacional ofrece respuesta a dos escenarios: las demandas globales, que buscan estandarización en pro de integrar económica, social, política y culturalmente a todos los países; y las necesidades locales, que requieren modelos ajustados a las necesidades de las comunidades. (Jordán & Simioni, 2003).

En dicha gestión, es evidente la necesidad de que la gestión de proyectos públicos incorpore modelos dinámicos de análisis de entorno, toda vez, que éstos son permeables a las condiciones y variables exógenas.

A través de la línea base se proponen recomendaciones para el logro de una gestión efectiva de proyectos, permitiendo una comprensión y definición diáfana del producto, resultado e impacto, y como éstos generan valor en la organización.

El principal reto de la Gestión de Proyectos es la globalización, que obliga a que la gestión de proyectos se expanda a entornos internacionales y multi-culturales; otro reto es lograr resultados más rápidos y de alta calidad en un ambiente de alta incertidumbre que multiplica los riesgos.

La organización de la cuarta revolución industrial es consciente de la relevancia de la gestión efectiva de proyectos para el logro de objetivos estratégicos de la organización y la adaptación del modelo de negocio, el cual se traduce en grupos de valor, requerimientos y productos / servicios. En este sentido, esta organización motiva cambios en la cultura de la organizacional y favorece los tanques de pensamiento.

La gestión efectiva de proyectos declara sus nuevos activos de los procesos de la organización, tales como: a) Lecciones aprendidas; b) implantación de un Sistema PPM (Gestión de Proyectos, Programas y Portafolios) y c) definición una Política de Gobernanza a través de los procesos.

CONTEXTO: GESTIÓN DE PROYECTOS EN UNA ORGANIZACIÓN DEL ESTADO

La coherencia entre la estrategia y la táctica permite que las organizaciones se adapten a los cambios del entorno, lo cual permite la permanencia y la generación de valor en los grupos de valor.

Visión

La visión de la compañía para el 2030, recoge los elementos aspiracionales declarados para este periodo de tiempo, a saber:

En el año 2030, la organización habrá triplicado sus utilidades, a partir de un modelo de negocio flexible y en consonancia con las oportunidades que resultan del crecimiento de Latinoamérica, y del impulso de las tecnologías emergentes, para optimizar el portafolio de servicios.

Esta declaración es explícita para los grupos de valor, por lo tanto, es mandataria.

Misión

La Misión declarada es la siguiente:

La empresa desarrolla sistemas lineales de energía, vías y telecomunicaciones, basados en el desarrollo del talento humano, procesos de disrupción y la generación de valor en la sociedad.

Objetivos estratégicos

La estrategia está definida por tres (#) líneas a saber:

- Rentabilidad “Superior”
- Incremento de la rentabilidad de los negocios
- Adaptación del portafolio de negocios
- Aspiraciones declaradas:
- Negocios y logro de sinergias con los activos y las capacidades existentes, en Colombia, Brasil, Perú y Chile.
- La compañía crea valor a través de la operación y el desarrollo de sistemas lineales

Plan de acción

En consonancia, con los objetivos estratégicos definidos, se establece una oficina de gestión de proyectos y una estructura organizacional para operar como matriz en función de los proyectos, ver Figura 1.

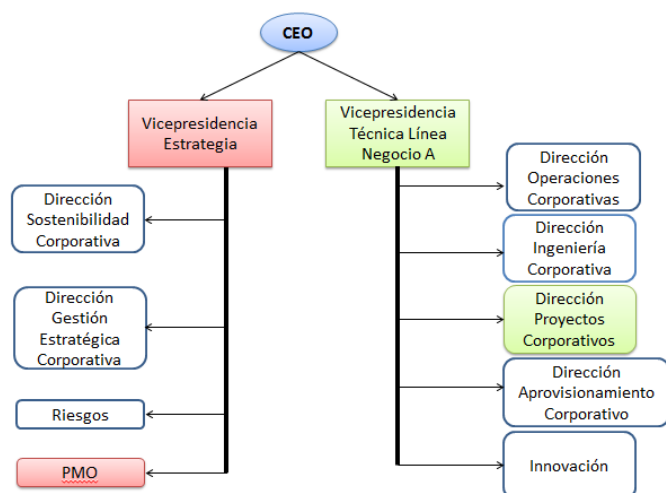


Figura 1. Estructura Organizacional. Fuente: Elaboración propia (2020).

Todos aquellos proyectos conducentes a materializar los objetivos estratégicos fueron puestos bajo responsabilidad de la denominada PMO (Oficina de Proyectos), ver Figura 2.

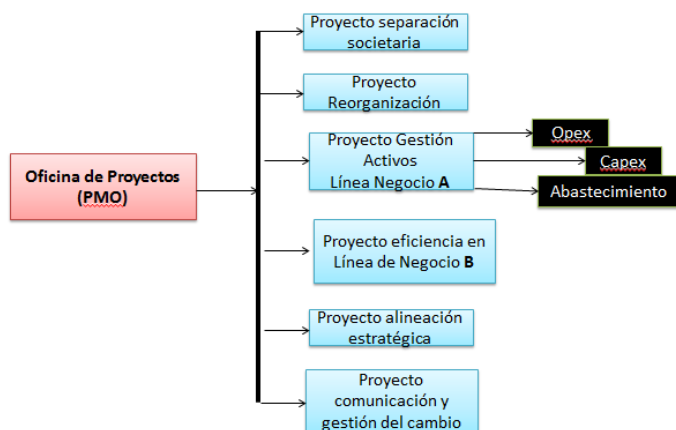


Figura 2. PMO. Fuente: Elaboración propia (2020)

La PMO establece los proyectos estratégicos para la organización, no ejecuta los proyectos lineales de la organización, su rol está direccionado a control y medición del éxito. Además, define los criterios de ponderación para la priorización de proyectos. Por ejemplo, los proyectos de la línea de Negocio A son gestionados por la Dirección Proyectos Corporativos de la Vicepresidencia Técnica Línea Negocio A y sus

resultados son reportados en términos de costo y tiempo a la PMO de la Vicepresidencia Estrategia del Grupo Empresarial quien los evalúa frente a las metas establecidas.

Para la gestión del CAPEX, la oficina de gestión de proyectos establece las siguientes acciones: a) optimización de los costos del proyecto por incorporación de procesos de innovación; b) optimización del diagrama de hitos del proyecto; c) gestión de buenas prácticas mediante técnicas de gestión del conocimiento; d) consolidación de los procesos de la gestión de proyectos y e) gestión dinámica de riesgos.

La PMO construye su Cuadro de Mando Integral, el cual está en el primer nivel estratégico de la organización, el cual permite tomar acciones preventivas y correctivas. Además, sus responsabilidades concernientes al Capex y Opex se direccionan a los análisis de flujo de caja (rentabilidad) y rendimiento (Valor Ganado).

En la Figura 3 se hace una representación de la gestión integral de proyectos definida en el Grupo Empresarial, la cual es liderada por la matriz.

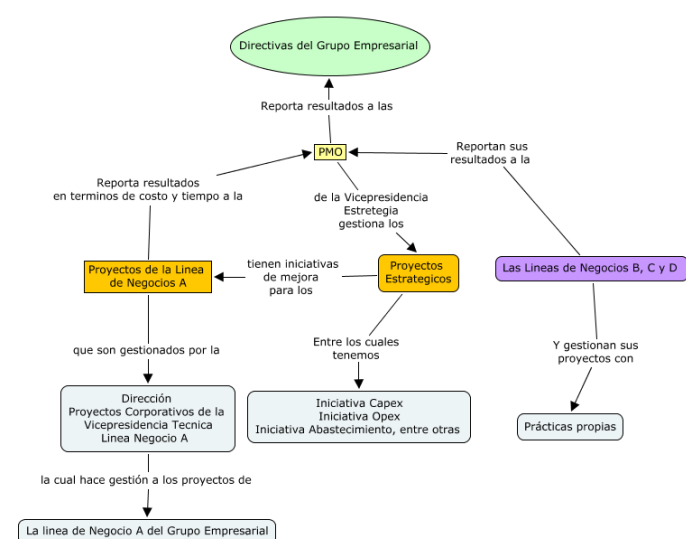


Figura 3. Modelo actual Gestión Integral. Fuente: Elaboración propia (2020).

Considerando el modelo de la organización, se deduce que no existe una estrategia integral para la gestión de proyectos, continúa siendo una serie de procesos descontextualizados, reflejados en acciones individuales por áreas de procesos, lo cual obstaculiza la generación de valor empresarial. Por otra parte, en la estrategia no se relacionan líneas de productividad a través del capital humano.

De acuerdo con lo planteado por Neverauskas et al (2011), el área más compleja dentro del gerencia-

miento de los proyectos— asociándola con mayores dificultades respecto a las otras áreas del conocimiento— es la de Recursos Humanos, y por tanto, las organizaciones que desean ser realmente competitivas deberán preguntarse cómo usar de manera consiente el desarrollo de la gestión de programas y portafolios para incrementar las habilidades y capacidades de este recurso.

Dirección Organizacional de Proyectos, Según PMI®

Hacia la efectividad: Visión, Misión y objetivos estratégicos

Las organizaciones modernas están direccionadas a su cultura y al modelo de negocio, a partir de tres (3) aspectos: (Tomado de Pulso de la Profesión, Informe detallado, Agilidad Organizativa, 2012)

- Gestión de cambios: consiste en la adaptación ágil / efectiva de acuerdo con las condiciones del entorno.
- Gestión de riesgos: consiste en la integración dinámica de los riesgos establecidos por la organización.
- Gestión de proyectos, programas y portafolios: homologación de procesos / operaciones en la gestión integral de proyectos (incluyendo programas y portafolios).

De acuerdo con Golub et al (2015) si una organización desea mantener a sus clientes satisfechos y operando en un ambiente determinado, deberá implementar prácticas de Gerenciamiento de Proyectos como una estrategia básica para mantener la competitividad e incrementar el valor del negocio. Considerando lo expresado por Lavagnon (2009), donde el éxito del gerenciamiento de los proyectos depende de la percepción y perspectiva de cada uno de los interesados, no se podría establecer un éxito absoluto en la gestión de los proyectos. No obstante, con la gestión de programas y portafolios, se busca potenciar y favorecer la integración de las necesidades de todos los interesados de la organización – que luego con el análisis de la Gestión del Alcance se convierten en requerimientos –, y por ende, se minimizarían los riesgos asociadas al fracaso del proyecto.

Una investigación realizada por la Unidad de Inteligencia de The Economist – tomado de una publicación del PMI® titulada Pulso de la Profesión Agilidad Organizativa, 2012, revela lo expuesto en la Figura 4.



Figura 4. Agilidad en las organizaciones. Fuente: PMI®. Pulso de la Profesión. Agilidad Organizativa, (2012).

El estudio concluye que las organizaciones altamente ágiles tienen el doble de posibilidades de lograr mejores resultados. Los aspectos más relevantes que reflejan a una organización ágil / efectiva son los siguientes:

- Respuesta rápida a las oportunidades estratégicas.
- Ciclos más breves de decisión / producción / revisión.
- Enfoque en la gestión de los cambios.
- Integración de las opiniones del cliente.
- Enfoque en la gestión de los riesgos.
- Equipos de proyectos interdisciplinarios.
- Eliminación de los silos organizativos.
- Planificación para contingencias.
- Aplicación de prácticas repetitivas de gestión de proyectos.
- Aprovechamiento de la tecnología.

De acuerdo con el estudio, El Alto costo de un bajo desempeño: “El Papel fundamental de las Comunicaciones (PMI® 2013)”, las comunicaciones representan una parte fundamental en la gestión de programas y proyectos, toda vez, que permiten interiorizar en el equipo de un proyecto los objetivos comunes y/o estratégicos, y actividades definidas por la alta dirección. En el contexto actual, las organizaciones se enfrentan a un entorno cada vez más complejo, donde la gestión de supuestos, restricciones, externalidades y riesgos marcan la diferencia entre una organización moderna y una que no lo es. Estas condiciones se caracterizan por tres (3) aspectos:

tos, principalmente:

- Entono económico: economías de escala y alcance.
- Comunidad global: requerimientos, prioridades y/o necesidades compartidas.
- Gestión de la Innovación: hacer las cosas de manera diferente para lograr resultados diferentes (Incremento de los riesgos).

En el artículo Pulso de la Profesión – Cómo desenvolverse en un entorno complejo, 2013, se definen ciertas características que definen a un entorno complejo, entre las cuales se resaltan las siguientes:

Tabla 1. Características Entornos Complejos.

| Característica | porcentaje |
|---|------------|
| Multiplicidad de partes implicadas. | 57% |
| Ambigüedad de las características, recursos, fases etc. del proyecto. | 48% |
| Considerables influencias políticas de las autoridades. | 35% |
| Se desconocen características, recursos, fases, etc. del proyecto. | 33% |
| Gobernanza dinámica del proyecto. | 29% |
| Influencias externas considerables. | 28% |
| Uso de tecnología nueva para la organización | 26% |
| Uso de tecnología que aún no ha sido desarrollada | 25% |
| Considerables influencias internas interpersonales o sociales | 23% |

Fuente: Pulso de la Profesión – Cómo desenvolverse en un entorno complejo, (2013)

Las organizaciones que no gestión la complejidad pueden sufrir los siguientes síntomas: corrupción del alcance, incumplimiento de hitos y presupuesto, fallas en la comunicación, y fracaso del proyecto. En el estudio publicado en el artículo, Pulso de la Profesión – Ventajas competitivas de una Gestión Eficaz de Talentos, 2013, se desprenden dos actividades que potencian el éxito en la gestión de programas y proyectos:

- La alineación de la gestión de proyectos a la estrategia organizativa.
- El fomento de los talentos en gestión de proyectos.

Las organizaciones exitosas definidas por sus métricas de gestión establecen cuatro (4) prácticas

claves para Gestión del Capital Humano, a saber:

a) Ofertas de Gestión de talento. En las organizaciones deben existir programas de gestión centrados en la capacitación y desarrollo. La alta dirección debe poner especial atención a lo siguiente: capacitación en destrezas sociales, priorización a planes de capacitación, y un programa para el análisis de la evolución de los talentos.

b) Trayectoria en Gerencia de Proyectos. Las organizaciones deben disponer de los mecanismos para que los talentos sean promovidos, de acuerdo con sus estudios, destrezas y experticia, dentro de la cadena de valor de Gestión de Proyectos. Un error convencional en las organizaciones está en la selección de sus gerentes de proyectos, el cual se centra en aspectos técnicos, en lugar del conocimiento en gestión de proyectos y por supuesto, en sus habilidades blandas. Además, las empresas de la Cuarta Revolución Industrial centran su la gestión en el desarrollo de factores motivacionales.

c) Articulación en la gestión de talentos en toda la organización. Se deben establecer las herramientas para una adecuada gestión del talento, a saber: gestión del desempeño objetivo y autónomo, seguimiento al proceso de aprendizaje, capacitación, desarrollo del liderazgo y premios de reconocimiento.

d) Resultados de la Gestión de Talentos. Definición de indicadores de gestión del talento humano. Estos indicadores deben hacer parte de la gestión de programas y portafolios.

La Gestión del Talento Humano es la clave para el logro de los objetivos de la organización, para lo cual es necesario definir los momentos de adquisición de personal, los modelos de capacitación y entrenamiento, y un direccionamiento que permite que este recurso se desarrolle. Una práctica frecuente y errónea en la selección de directivos es que éstos necesitan ser los protagonistas de la organización, lo cual es frecuente en las organizaciones públicas.

De acuerdo con Sawle (2015), la implementación de PMO's favorece la alineación estratégica del gerenciamiento de los proyectos, programas y/o portafolios, con la estrategia corporativa. Además, un personal capacitado e idóneo puede proveer garantías a estrategias complejas y riesgosas, direccionando la organización a las mejores oportunidades de éxito. En este mismo orden de ideas, Srivannaboon (2006), establece que el gerenciamiento de proyectos es una forma especializada de gerenciamiento, el cual es us-

ado para lograr una serie de metas estratégicas en las organizaciones.

Gestión de Portafolios: efectividad en la gestión de proyectos

Gestión por programas: camino hacia la efectividad

De acuerdo con la definición de PMI®, un programa es un conjunto de proyectos gestionados articuladamente para lograr beneficios y favorecer el seguimiento y control que no se lograrían si los proyectos fueran gestionados individualmente. La gestión de programas integra y armoniza proyectos interdependientes, permitiéndole a la organización la optimización de costos, tiempos y demás recursos necesarios. La gestión de programas incorpora las siguientes actividades:

- a) Definición y análisis de demanda de recursos (técnicos, financieros, humanos) de los proyectos (Economías de escala y alcance)
- b) Gestión de los riesgos asociados a la organización y del proyecto. Definición de los riesgos, análisis cualitativo y cuantitativo, definición de medidas de administración del riesgos, implementación y control de estas medidas. La gerencia moderna se sustenta en la gestión de los riesgos.
- c) Revisión y definición de planes de acción asociados a las restricciones de la organización y del proyecto.

En términos generales, la gestión de programas posee tres (3) objetivos:

- Gestión de beneficios. Define los beneficios resultantes de la ejecución del programa o proyecto, en términos de impactos.
- Gestión de los interesados (grupos de valor). Esta gestión favorece las relaciones políticas con los grupos de interés, medida en términos de satisfacción. Esta gestión se acompaña de un plan de comunicaciones.
- Gobierno del Programa. Consiste en desarrollar, socializar, implementar, medir y controlar las políticas, metodologías y procedimientos establecidos para el programa.

Un portafolio es una colección de componentes de programas, proyectos u operaciones gerenciados como un grupo para lograr objetivos estratégicos (The standard for Portofolio Management – 3rd Edition Main Changes, 2013). Los componentes del portafolio no son necesariamente interdependientes, además, puede consistir en un conjunto de componentes dados en diferentes periodos de tiempo.

En el informe detallado el Pulso de la Profesión del PMI®, 2012, Gestión de Carteras, se estima que el “62% de los proyectos en las organizaciones que se describen a sí mismas como altamente efectivas en la gestión de carteras (portafolios) alcanzaron o sobrepasaron los beneficios de la inversión esperados”. El informe de la Gestión de Portafolios resalta los siguientes aspectos para lograr mejoras en la organización:

Elevar la gestión de portafolios a un nivel estratégico. Es necesario que los altos directivos comprendan la necesidad de realizar una gestión de portafolios, y de esta manera, se asevera que los proyectos y programas estén alineados con la estrategia de la organización. La consolidación de una adecuada gestión de carteras requiere tres (3) características:

- a) Notar: realizar diagnósticos dinámicos que identifique y filtren los cambios del entorno que puedan impactar positiva o negativamente el Portafolio.
- b) Aprovechar: Dirigir los proyectos a las capacidades y recursos de la organización, de tal forma que se puedan lograr economías de escala y alcance.
- c) Transformar: Realignar los recursos y estructuras disponibles.

Forjar una cultura empresarial orientada hacia los portafolios. La alta dirección debe asumir el compromiso que la gestión de portafolios sea algo auténtico en la organización. En el proceso de afianzamiento de la gestión de portafolios, los directivos deben asegurar lo siguiente:

- a) Dar prioridad a la gestión de portafolios y posicionarla como un valor agregado.
- b) Dedicar recursos para la gestión de portafolios. La organización debe invertir en sus recursos humanos para crear un equipo altamente calificado en la gestión integral de proyectos.

c) Capacitar y entrenar a los líderes para que pongan en práctica la gestión de portafolios. La organización debe establecer un plan de capacitación, tanto de sus líderes, como de los equipos de trabajo.

Aplicar herramientas y prácticas adecuadas. Las organizaciones sólo lograrán avanzar en la medida que estén dispuestas a invertir realmente en herramientas y prácticas estandarizadas en la gestión de portafolios.

Cuando las organizaciones gerencian sus portafolios con intenciones innovadoras, los encargados de tomar decisiones poseen información menos confiable acerca del potencial desempeño de proyectos de innovación que su competencia - con más orientación a la innovación de sus portafolios - lo cual favorece el proceso de aprendizaje desde las experiencias pasadas, es decir, son organizaciones que aprenden y desarrollan mejores habilidades para confrontar y/o aprovechar las amenazas y oportunidades, respectivamente. (Klingebiel et al, 2014).

El gerenciamiento de los riesgos en cualquier proyecto debe estar dirigido a reducir la probabilidad de que el proyecto fracase. En este gerenciamiento de riesgos desde el portafolio de proyectos, investigaciones sugieren adoptar una visión más amplia que el riesgo individual del proyecto. Los resultados han evidenciado el incremento de los efectos positivos sobre las empresas cuando se gerencia los riesgos desde una perspectiva de portafolio de proyectos. (Juliane et al, 2014).

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

La organización debe revisar continuamente si realmente aún tiene las fortalezas y debilidades que definió en su formación, para colegir si es competitiva, o no, a razón de los requerimientos del entorno. En este sentido, la alta dirección debe ser humilde para reconocer su situación actual, y a partir de ese momento, establecer las reglas y el “campo de batalla” para sus colaboradores. En la Figura 5, se presenta el modelo que se propone para la Gestión Integral de Proyectos, con una mirada desde la gestión de portafolios, programas y proyectos alineados a la estrategia del grupo empresarial.

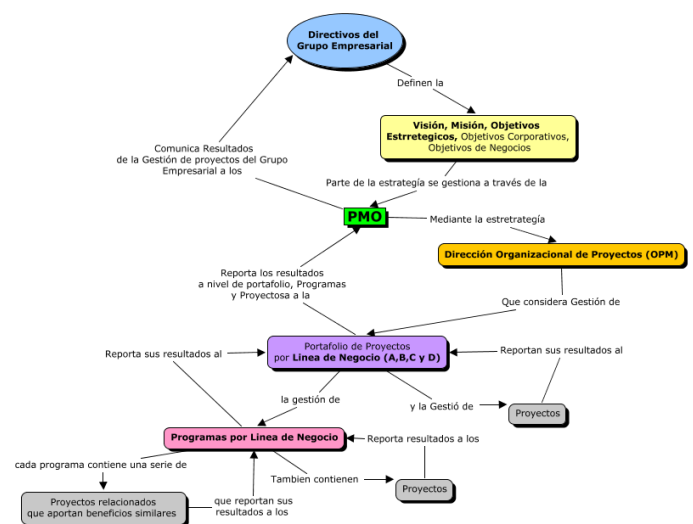


Figura 5. Modelo propuesto de gestión integral de proyectos.
Fuente: Elaboración propia (2020).

En la Figura 6 se observa el esquema de gestión integral de proyectos, presentando un nivel corporativo – asociado a las decisiones de alto nivel – y un nivel de empresas del grupo. En el nivel Corporativo se definen la misión, visión, objetivos estratégicos, objetivos corporativos y de negocio.

Las métricas definidas por la PMO para la medición de valor de la organización a través de la gestión efectiva de proyectos deben estar inscritas en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Además, éstas y sus indicadores se ponderan de acuerdo con la construcción de valor organizacional.

La PMO prioriza y selecciona proyectos, estandariza procesos y procedimientos, construye las políticas de gestión de la innovación, acompaña y asesora a los gerentes, diseña con la Dirección de Tecnología el Sistema de Gerencia de la información, elabora las políticas de gestión del conocimiento, y evaluación de la efectividad y agilidad de la organización.

La PMO es la responsable del control de los procesos asociados al ciclo de vida extendido del proyecto, el ciclo de vida del gerenciamiento, y el ciclo de vida del proyecto. A partir de la comprensión de estos ciclos se facilita la gestión de supuestos, restricciones, externalidades y riesgos.

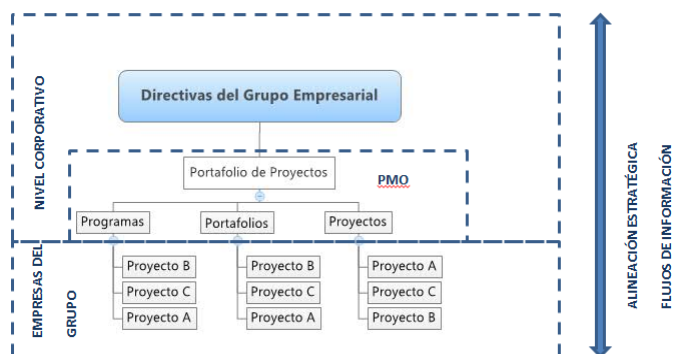


Figura 6. Esquema de Gestión Integral Proyectos. Fuente: Elaboración Propia (2020).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Las organizaciones exitosas no gestionan sus proyectos de manera individual, lo hacen a través de la estrategia Dirección Organizacional de Proyectos (OPM), por lo que se recomienda a la organización del sector público, pasar de la gestión individual de proyectos a la gestión de Portafolios, Programas y Proyectos, hecho que le permitirá lograr beneficios de escala y alcance, entre otros. Lo cual conlleva a la optimización de recursos y a la minimización de los riesgos. De igual manera, se está fortaleciendo la organización para afrontar la complejidad del entorno.

En el presente caso, se debe ampliar el alcance de la PMO y establecer su evolución de forma gradual y selectiva con miras a llegar a una PMO que se constituya en una verdadera unidad de ejecución estratégica (análisis) y táctica (gestión) que aporte gran valor a la organización.

La micro-administración está llevando a que el personal directivo asociado a la Gestión de Proyectos (Incluyendo Programas y Portafolios) no se enfoque en iniciativas claves y proyectos claves, estratégicamente relevantes. Desafortunadamente estos directivos – principalmente porque fueron inadecuadamente seleccionados- entorpecen la labor de su equipo de trabajo, inmiscuyéndose en las actividades técnicas que éstos desarrollan, olvidando uno de los aspectos más relevantes para el éxito de la gestión de proyectos: la comunicación.

Tanto para la Gestión de Programas y Portafolios se requiere de una comunicación efectiva y una acertada gestión de cambios. Además, la alta dirección debe seleccionar personal capacitado en la Dirección de Proyectos programas y portafolios, esto permitirá crear directores de portafolio, programas y

proyectos multisectoriales, es decir, que pueden actuar en cualquier industria. Además, la alta dirección deberá suministrar los recursos necesarios para que el personal pueda capacitarse y entrenarse continuamente, sin dejar a un lado los planes de carrera o ascenso.

Naturalmente, los Grupos Empresariales – entiéndase la Matriz - tienden a desarrollar análisis transversales, es decir, miden, evalúan, proponen mejoramientos en procesos asociados a un ciclo PHVA para sus filiales. Estos “proyectos” son denominados “estratégicos”, debido al impacto positivo que pueden desencadenar en un proceso determinado. Por ejemplo, la estimación de un Capex, Opex, cadena de aprovisionamiento, etc. En este análisis es necesario hacer una pausa, y adentrarnos en la evaluación de los resultados asociados a un mejoramiento: cuando en una organización los procesos son soportados bajo una premisa de ineficiencia e ineficacia, es sencillo sí se toman decisiones de mejora, encontrar indicadores de gestión con resultados extraordinarios – los cuales en primera instancia pueden apoyar la creación de un área en la organización.

Es importante hacer o fortalecer la gestión del cambio en la organización, al igual que la gestión dinámica de riesgos, determinar las lecciones aprendidas como activos de los procesos de la organización, promover a nivel organizacional la gestión efectiva de los interesados migrando su participación de involucrado a comprometido y establecer una política para la gestión de proyectos en la organización, la cual debe considerar la estrategia de Dirección Organizacional de Proyectos (OPM), con ello se garantiza la gobernabilidad de cada uno de los niveles.

La definición de proyectos estratégicos debe asociarse con el crecimiento, supervivencia, rentabilidad y agilidad de la organización; la pregunta sería dónde toma lugar esta situación, y la respuesta se encuentra en el análisis vertical del grupo matriz. El análisis vertical ahonda en los procesos de dirección de proyectos, directrices estratégicas, políticas de innovación y mejoramiento, políticas de capacitación y beneficios, política de Responsabilidad Social Corporativa, etc. Este análisis es el instrumento que permitirá que la organización realmente sea competitiva.

Las organizaciones de la Cuarta Revolución Industrial deben orientar su gestión a los riesgos; esto permite que puedan prepararse debidamente para los cambios del entorno, al establecer planes tácticos oportunos. Además, la gestión de proyectos debe evaluarse a nivel estratégico.

En el sector público se definen planes de desarrollo para un periodo determinado en función del tiempo de permanencia del director general. No obstante, se adolece de planes estratégicos que trasciendan a la dirección. (Los directivos contemporáneos son futuristas metódicos).

Para colegir, tres características fundamentales de los directivos de la Cuarta Revolución Industrial: a) capacidad de síntesis, lo cual se debe evidenciar en todas las instancias de la organización. Respecto a este aspecto, es de recordar que menos, es más. b) dejar el protagonismo a un lado, y construir colaborativamente, c) definir el qué (actividades) y permitir que los equipos desarrollen como lograr éstas.

REFERENCIAS

- Lavagnon, I. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*. 40. 6 - 19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>.
- Jordán, R., & Simioni, D. (2003). Gestión urbana para el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe. Publicación de las Naciones Unidas.
- Klingebiel, R., & Rammer, C. (2014). Resource Allocation Strategy for Innovation| Portfolio Management. *Strategic Management Journal*. *Strat. Mgmt. J.*, 35: 246-268. <https://doi.org/10.1002/smj.2107>
- Markovic, G., Mihic, M., & Obradović, V. (2015). Implementation of Project Management Concept into Industrial Energetics: Case Study in Paper Factory. *Management - Journal for theory and practice of management*. 20. 27-37. [10.7595/management.fon.2015.0011](https://doi.org/10.7595/management.fon.2015.0011).
- Neverauskas, B., & Ciutienė, R. (2011). The Theoretical Approach to Project Portfolio Maturity Management. *Economics and Management*.
- Project Management Institute. (2012). Agilidad Organizativa. Pulso de la Profesión <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/driving-success-in-challenging-times-2012>.
- Project Management Institute. (2012). Gestión de Carteras. Pulso de la Profesión <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/driving-success-in-challenging-times-2012>
- Project Management Institute. (2013). El Alto costo de un bajo desempeño: El Papel fundamental de las Comunicaciones. Pulso de la Profesión https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/the-essential-role-of-communications.pdf?sc_lang=temp=es-ES
- Project Management Institute. (2014). El alto costo de un bajo desempeño. Pulso de la Profesión https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2014.pdf?v=a60a23bd-a394-41aa-825d-a1ee1d57ed57&sc_lang=temp=es-ES
- Project Management Institute. (2013). Cómo desenvolverse en un entorno complejo. Pulso de la Profesión <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/navigating-complexity>
- Project Management Institute. (2013). Ventajas competitivas de una Gestión Eficaz de Talentos. Pulso de la Profesión https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/talent-management.pdf?sc_lang=temp=es-ES
- Project Management Institute. (2014). El alto costo de un bajo desempeño. Pulso de la Profesión https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2014.pdf?v=a60a23bd-a394-41aa-825d-a1ee1d57ed57&sc_lang=temp=es-ES
- Project Management Institute. (2013). The standard for Portfolio Management – 3rd Edition Main Changes. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management>
- Sawle, W. (2015). PMOs: A Critical Element in Achieving Strategic Initiatives. *PMI® Today*.
- Srivannaboon, S. (2006). Linking Project Management With Business Strategy. Paper presented at PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Teller, J., Kock, A. & Gemünden, H.G. (2014), Risk Management in Project Portfolios Is More Than Managing Project Risks: A Contingency Perspective on Risk Management. *Proj Mgmt Jnl*, 45: 67-80. <https://doi.org/10.1002/pmj.21431>