
REPORTE REGIONAL – ARGENTINA

**Tendencias en Argentina –
Tercerización del Project Management**

Por: Ana María Rodríguez, Corresponsal Internacional PMWT

Siguiendo el crecimiento de la economía en Argentina, el país se encuentra actualmente lleno de proyectos. Inversiones importantes que fueron aprobadas durante los últimos años están generando la ejecución de proyectos grandes y complejos, la mayoría de ellos para la mejora y aumento de los procesos productivos en fábricas. La industria de la tecnología de la información (IT) también se encuentra llena de proyectos, debido a reducidos costos de profesionales altamente capacitados en el país, en comparación con los costos en el hemisferio norte. Las compañías están enfrentando un crecimiento inusual debido a factores macroeconómicos, pero también están siendo conservadores respecto a un crecimiento sostenido dado que Argentina enfrenta este año elecciones para las posiciones más importantes: presidente, gobernadores, congresistas e intendentes (alcaldes) y las inversiones futuras dependen en gran medida de los resultados de estas elecciones. Mientras tanto, los proyectos deben ejecutarse.

Las compañías locales son fuertes en los aspectos técnicos de los proyectos, están usualmente consientes de sus debilidades en Project Management (PM) pero no están listas para invertir en reestructurar sus estructuras de gestión, o no tienen el tiempo necesario para hacerlo dado que los proyectos importantes se están ejecutando ahora. Como resultado, es común tercerizar las tareas de Project Management. Cada día más compañías ofrecen servicios de Project Management en Argentina como “la mejor solución para las empresas que desean finalizar los proyectos a tiempo, costo y con adecuada calidad”. Tercerizar puede ser una gran oportunidad para mejorar rápidamente el desempeño de los proyectos, si se contratan los servicios adecuados. Sin embargo, la oferta de servicios es amplia, algunas veces confusa, y si no es apropiada para los proyectos los resultados pueden ser frustrantes. Cómo estar seguro de que tercerizar mejorará los resultados de nuestros proyectos? Cómo seleccionar un proveedor de servicios de Project Management? Qué tareas tercerizar? Cómo se cobra usualmente por estos servicios en Argentina? En este artículo mis opiniones se basan en mi experiencia ofreciendo servicios de tercerización de Project Management.

Tercerizar las tareas de Project Management mejorará los resultados de mi proyecto?

La tercerización de las tareas de Project Management trae beneficios, pero también tiene limitaciones. **El mayor beneficio estará en las técnicas y herramientas que un experimentado proveedor traerá a su proyecto; estas técnicas han demostrado que mejoran el desempeño de la mayoría de los proyectos y por ende es probable que mejoren su proyecto.** Usted fortalecerá el desarrollo de sus proyectos críticos con la experiencia en Project Management de estos profesionales rápidamente, tan pronto sean parte de su equipo de proyecto. Además, considere que aunque su compañía haya hecho un esfuerzo importante entrenando sus empleados en teorías, métodos y herramientas de Project Management, un profesional experimentado traerá su experiencia en el uso práctico de este conocimiento. Este es un complemento importante, y enriquecerá la cultura de PM de su compañía.

Por otro lado, debe ser consciente de que la efectividad de tercerizar el Project Management está altamente relacionado con el ambiente cultural de su empresa. La mayoría de las empresas en el país no han implementado una cultura de Project Management, mantienen una organización funcional, y se mantiene una resistencia al Project Management. Introducir profesionales en el tema en este ambiente requiere de gran apoyo de los top managers de la compañía, de lo contrario los resultados serán limitados. Y al hablar de apoyo me refiero a que los managers deben demostrar a su staff que **confían en los beneficios de estas metodologías.**

Las expectativas de las compañías deben ser realistas respecto a cuánto puede mejorar un proyecto al tercerizar las tareas de Project Management; si el proyecto carece de apoyo de los patrocinadores (*sponsors*), no está bien definido, o se ejecutará sin recursos adecuados, no hay técnica o herramienta que lo salve de los problemas. Algo más: si su compañía terceriza las tareas de Project Management para un proyecto principal, es probable que la cultura de PM de su compañía crezca, pero si no se toman acciones para estandarizar estas prácticas, los siguientes proyectos se gestionarán a la vieja usanza. Es decir, queda poco efecto residual al tercerizar las tareas de PM.

¿Cómo elegir el proveedor adecuado de servicios de Project Management?

En este aspecto, las compañías deben considerar dos factores principales. Primero, cuales son sus necesidades reales acorde a lo que tienen y lo que carecen, y segundo, cual es la oferta del proveedor de servicios de PM. **Es importante partir de las necesidades de la compañía, ya que deben ser resueltas por el proveedor de servicios de PM.** La compañía podría requerir reforzar su equipo con profesionales experimentados en las prácticas del Project Management moderno, pero también con gran experiencia técnica. O, la compañía podría contar con fuerte conocimiento técnico interno, y solo requiere complementarlo con experiencia en PM. Esto hace una gran diferencia. También, considere si el proveedor de servicios de PM deberá ofrecer entrenamiento al staff de la compañía: conocen la existencia de las modernas herramientas de PM? Tienen experiencia anterior en el uso de estas herramientas? El proveedor debe ofrecer el entrenamiento necesario, si se espera que el staff de la compañía participe del uso de estas herramientas. Es decir, usted debe identificar si su compañía solamente requiere fortalecer las prácticas de Project Management, o también requiere de soporte técnico especializado, o de entrenamiento.

Busque entonces un proveedor de servicios de PM con experiencia en los aspectos que su compañía requiere fortalecer. Acorde a estas necesidades, el proveedor deberá ofrecer una metodología para fortalecer el desempeño de su proyecto. Esta metodología debe estar clara desde el comienzo, y debe ser independiente de los nombres de los profesionales que se incluirán en su equipo. **El proveedor de servicios de PM debe garantizar que esta metodología se seguirá en su proyecto.**

Una tendencia común es tercerizar el reclutamiento del equipo de Project Management. Los proveedores de servicios de PM realizan una búsqueda de profesionales con experiencia y entrenamiento en PM, y estos son incorporados en la estructura de la compañía que compra el servicio. En este esquema, la metodología de PM a implementar depende de la experiencia de los profesionales reclutados ya que la mayoría de las

empresas que los incorporarán no tienen experiencia en el uso de herramientas y técnicas de PM, y el alcance de los servicios del proveedor no incluye usualmente el diagnóstico de las necesidades y selección de apropiadas metodologías de PM. El profesional incorporado trabajará duro confiando en sus habilidades y esfuerzos personales para alcanzar resultados positivos, sin ser guiado por una metodología clara. Usualmente termina el proyecto agotado, y frustrado. Y la compañía concluye que, después de todo, “en Latinoamérica no es aplicable el Project Management”, y que lo que necesita para el éxito de un proyecto es simplemente contar con la persona apropiada. Para evitar esta situación, sugiero fuertemente contratar un servicio de Project Management según la experiencia del proveedor y los métodos que propone, en vez de hacerlo confiando en esfuerzos personales.

¿Que tareas de Project Management tercerizar?

En Argentina es común tercerizar el rol del Project Manager, el equipo de Project Management, o simplemente el trabajo de planificación. Un poco sobre estos tres roles:

El Project Manager, tal como lo sintetiza claramente el PMBOK, es la persona responsable de alcanzar los objetivos del proyecto.

Si su compañía está considerando tercerizar este rol, es importante que considere cuánto apoyo se le ofrecerá a este Project Manager y cuáles son sus habilidades de negociación, dado que tendrá que ganarse un lugar en su empresa para poder trabajar con éxito. Además, considere que el Project Manager asumirá una responsabilidad importante y parte de los riesgos del proyecto, por lo que el costo de tercerizar este rol es usualmente alto. Más aún, considere que una sola persona no puede cambiar todo el desempeño de un proyecto: deberá ganar apoyo de los patrocinadores para su trabajo, diseñar metodologías acordes a las necesidades de la compañía, superar la resistencia al Project Management, entrenar a sus compañeros de equipo en el uso de herramientas de PM y por supuesto, liderar un proyecto exitoso. Me parece que son demasiadas tareas para un profesional que se incorpora a su compañía por un período limitado de tiempo, sin un equipo que lo respalde. Así que probablemente tendrá que apoyarlo con un equipo adecuado, o tal vez deba considerar tercerizar también el equipo de Project Management.

El equipo de Project Management apoya el rol del Project Manager, principalmente generando y ofreciendo información estratégica según los métodos adecuados de PM. El equipo de PM se compone típicamente por profesionales con distinto nivel de experiencia y conocimientos complementarios en PM. El tamaño de este equipo depende de las necesidades del proyecto, y de la cantidad y tipo de información que deba proveerle al Project Manager. Suele ser una buena alternativa tercerizar el equipo de PM y hacerlo trabajar bajo las directivas de un Project Manager de la compañía, de esta forma el PM “local” tiene suficiente apoyo y el equipo tiene un líder con suficiente conocimiento de la compañía.

El rol más comúnmente tercerizado en Argentina es el del planificador de proyecto, principalmente porque las compañías consideran que un adecuado cronograma de proyecto es la forma más rápida de mejorar el desempeño del proyecto. Usualmente se recluta a profesionales jóvenes con buen conocimiento de software de planificación. Por supuesto que un buen cronograma mejorará el desempeño de su proyecto, pero para

lograr este cronograma se requiere más que dominio de un software, debe ser el resultado de un profundo trabajo de planificación. Si la compañía está dispuesta a ofrecer todo este conocimiento al planificador, sabrá como utilizar la información generada por el software de planificación para mejorar el desempeño de proyecto, y solo requiere de alguien con habilidades en manejo de software, entonces tercerizar este rol será suficiente. Pero sea honesto con usted mismo: si no sabe como planificar un proyecto, o no sabe qué información del software le permitirá mejorar su proceso de toma de decisiones, tal vez requiera de más que un planificador para mejorar el desempeño de su proyecto.

¿Cómo se cobran estos servicios en Argentina?

Las expectativas de las compañías respecto a las mejoras que se generan con el uso de técnicas y herramientas de PM deben ser realistas también en lo referente a los costos de estos servicios. Tiempo, recursos y esfuerzo debe invertirse para mejorar la forma de gestionar los proyectos y obtener mejores resultados en los proyectos. En Latinoamérica hay pocos profesionales con entrenamiento y experiencia en Project Management, esto eleva el precio del servicio. Dependiendo del alcance de los servicios a proveer, el cliente podrá pagar un costo fijo o negociar una tarifa horaria. Si el alcance del trabajo no es claro, o si el cliente prefiere tener flexibilidad para ajustar los servicios, es común manejarse con una tarifa horaria.

Es común que las compañías consideren el costo de los servicios de PM como un sobre costo para el proyecto; muchos clientes me han explicado que es difícil justificar el costo de tercerizar estas tareas ya que en los presupuestos originales de los proyectos se hacen pocas reservas para el trabajo de Project Management. También es común que las compañías comparen las tarifas de los servicios de PM con aquellas de servicios más tradicionales, como el diseño de ingeniería, olvidando que el precio es el resultado del mercado. Además, estos servicios deben generar ahorros en los proyectos, por lo que el costo debe ser considerado como una inversión. Por ejemplo, en un proyecto complejo en el que mi compañía ofreció los servicios de equipo de PM, el costo de un año completo de nuestros servicios estuvo cerca del 1% del costo total del proyecto. Los sobre costos debidos a las órdenes de cambio en proyectos anteriores de la compañía se acercaban históricamente al 40% de los contratos originales, en este proyecto lo pedido por el contratista principal estuvo en un 10% del monto original, o 2% del costo total del proyecto. Sin las herramientas de PM que se implementaron es muy probable que el pedido de adicionales se acercara al 40% del contrato, en este caso el 8% del costo total del proyecto. Haciendo matemática simple se concluye que “gastar” 1% del presupuesto en nuestros servicios generó ahorros por al menos el 6% del mismo.

A modo de conclusión

Si bien cada día más compañías ofrecen servicios de Project Management en Argentina, la mayoría de los clientes están algo confundidos respecto a qué comprar, por falta de conocimiento de PM. Los proveedores de servicios de PM deben estar dispuestos a explicar a los potenciales clientes no solo los beneficios de sus servicios, sino también a aclarar las metodologías que seguirán, y compartir experiencias anteriores. No dude en preguntar todo lo que se le ocurra antes de contratar a un proveedor de servicios de PM, entendemos que el mercado es nuevo y que los clientes deben aprender sobre lo que

compran antes de tomar una decisión final. **Y no olvide, el éxito del Project Management no se basa en milagros ni en fe ciega, se basa en usar las herramientas, habilidades y conocimientos adecuados para lograr los objetivos del proyecto.**