



ESTUDIO DE GESTION DE PROYECTOS 2025

PARTE 1

POR QUE LA GESTIÓN DE PROYECTOS SIGUE FALLANDO



CUARTO TRIMESTRE

ESTUDIO DE GESTIÓN DE PROYECTOS DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SERIE



PARTE 1

Por qué la gestión de proyectos sigue fallando

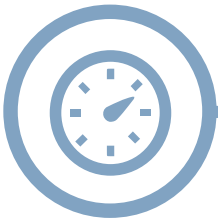
Los proyectos a menudo comienzan bajo una intensa presión de tiempo, lo que obliga a los líderes a tomar decisiones de adquisición, personal y planificación a la vez. Sin disciplina y rigor operativos, el resultado es una lucha por priorizar, con detalles críticos pasados por alto y riesgos que se agravan más adelante.



PARTE 2

Lo que hacen de manera diferente las empresas de alto rendimiento durante la ejecución

Las empresas de alto rendimiento gestionan la ejecución con disciplina. Abordan los riesgos de manera temprana, rastrean los indicadores principales y aplican procesos consistentes, convirtiendo el caos potencial en resultados predecibles.



PARTE 3

Cómo está evolucionando el rol del gerente de proyecto

El papel del gerente de proyecto está cambiando de gerente a líder empresarial. Sin embargo, las expectativas están superando la preparación. Las empresas quieren que los gerentes de proyectos impulsen los resultados financieros y las relaciones con los clientes, pero la inversión en capacitación y sistemas sigue siendo limitada.

Los conocimientos del estudio se vinculan con prácticas que distinguen a los equipos de dirección de proyectos de alto rendimiento del resto, aclarando lo que significa desbloquear todo el potencial de los gerentes de proyectos para impulsar el rendimiento y las ganancias.

Cada parte de la serie combina datos duros con perspectivas directas de ejecutivos y gerentes de proyectos, y se cierra con implicaciones de liderazgo y próximos pasos a seguir. El resultado: una guía referencial para la confiabilidad de las ganancias, la previsibilidad del programa y el éxito a largo plazo.

TEMAS CLAVE

Las empresas que involucran a los gerentes de proyectos en la estimación son más rentables.

Las empresas que aprovechan los gerentes de proyectos alcanzan sus objetivos de ganancias el **78%** de las veces, en comparación con el **55%** de las veces sin la participación del gerente de proyectos. Y cuando los líderes de área son copropietarios del plan antes de la movilización, los equipos finalizan a tiempo o antes de lo previsto el **76%** de las veces, frente al **58%** de las veces sin esa alineación.

La disciplina sigue siendo difícil de alcanzar una vez que los proyectos entran en ejecución.

Casi el **90%** de los contratistas informan tener una guía referencial de gestión de proyectos definida, pero solo el **24%** lo aplica de manera muy consistente en todos los proyectos.

En ninguna parte la brecha es más amplia que en las órdenes de cambio.

Los contratistas con procesos consistentes de órdenes de cambio cumplen o superan las expectativas del programa el **80%** de las veces, en comparación con el **65%** de las veces para aquellos con menos disciplina.

El impacto en las ganancias de las órdenes de cambio es significativo para todos los contratistas.

Es especialmente pronunciado para los oficios especializados, donde las empresas con una disciplina de órdenes de cambio altamente consistente logran un **87%** de confiabilidad de ganancias frente a solo un **64%** con consistencia moderada o menos. Cuando se trata de la gestión de órdenes de cambio, el **27%** de los ejecutivos encuentra brechas en comparación con el **11%** de los gerentes de proyectos.

El rol del gerente de proyecto está evolucionando y exponiendo nuevos desafíos, particularmente en torno a la gestión financiera.

Casi el **40%** de los ejecutivos encuestados ven brechas críticas de habilidades en el pronóstico de costos para completar, en comparación con el **8%** de los gerentes de proyectos. La brecha sigue siendo con respecto a la gestión del flujo de caja, con el **32%** de los ejecutivos viendo brechas de habilidades frente al **4%** de los gerentes de proyectos.

PARTE 1

POR QUÉ LA GESTIÓN DE PROYECTOS SIGUE FALLANDO

Por Nelson Newman y
Gregg Schoppman

Los gerentes de proyectos son el diferenciador principal entre las mejores empresas de su clase y las de bajo rendimiento

Los gerentes de proyectos son un diferenciador principal entre las mejores empresas de su clase y las de bajo rendimiento. Ningún otro rol abarca tanto la obra como la relación con el cliente de la misma manera.

Empresas que entienden y brindan a sus gerentes de proyectos las herramientas que necesitan para tener éxito, cumplen constantemente con los programas y brindan mayores ganancias.

Este informe, la primera parte de una serie de tres partes, examina las métricas clave para los proyectos, incluida la rentabilidad, el cumplimiento de los objetivos de ganancias, el rendimiento del programa del proyecto y la precisión del pronóstico de costos. Los datos se basan en respuestas a encuestas y entrevistas con 243 ejecutivos y 84 gerentes de proyectos en los Estados Unidos. Observamos cómo los resultados de desempeño se correlacionan con las prácticas de gestión, qué define a un gerente de proyecto de alto rendimiento y cómo es el papel del gerente de proyecto va evolucionando. La serie presenta ideas que los ejecutivos pueden implementar de inmediato.

La diferencia del gerente de proyecto

En particular, solo el 2,5% de las empresas informan que los proyectos terminan constantemente a tiempo y dentro del presupuesto. El rol de los gerentes de proyecto y la necesidad de su participación en las primeras etapas del ciclo del proyecto es más crítico ahora que nunca.

Los datos de este informe revelan que el éxito constante del proyecto está impulsado por la alineación temprana: la calidad de las decisiones tomadas en la sala de licitación y entre la adjudicación y la movilización del proyecto. Nuestra investigación confirma que la brecha entre lo bueno y lo excelente es medible y comienza mucho antes de que comience la construcción.

Nuestros datos también destacan una división entre las expectativas de los ejecutivos y las autoevaluaciones de los gerentes de proyectos. Cuando los equipos comprenden estas diferencias, pueden tener claras las áreas que están maduras para mejorar y comenzar a realizar cambios que generen resultados.

Hay tres controles que separan constantemente a los contratistas de alto rendimiento del resto:

- 1 Participación temprana del gerente de proyecto en la estimación**
- 2 Un plan pre-ejecutado, estructurado y que genera impulso**
- 3 Aceptación del liderazgo de obra antes de la movilización**

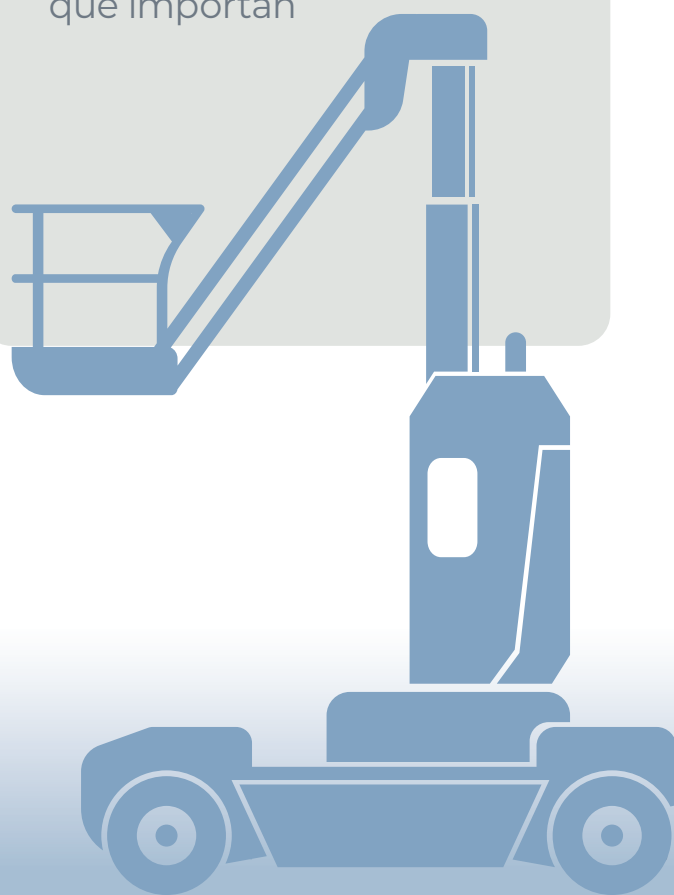
Promulgadas conjuntamente por los líderes de la empresa, estas prácticas crean un estándar repetible y escalable para la entrega de proyectos que da como resultado mayor confiabilidad del margen de beneficio y previsibilidad del programa.

Las mayores oportunidades y desafíos para la gestión de proyectos en los próximos cinco años incluyen “la estandarización de la implementación, los procesos y los informes a escala en una industria donde la falta de experiencia no se limita a la mano de obra de campo”, dice un ejecutivo a un contratista de paredes de acero conformado frío con menos de \$ 50 millones en ingresos.



Las mayores oportunidades y desafíos para la gestión de proyectos en los próximos cinco años incluyen:

- Estandarización de procesos
- Implementación consistente
- Informar de métricas que importan



LA DESCONEXION DE ESTIMACION

Los datos del FMI muestran que la desconexión entre la estimación y la gestión del proyecto comienza mucho antes del inicio de la reunión. Cuando los gerentes de proyectos no están involucrados en los procesos de búsqueda, estimación y fijación de precios, heredan presupuestos que no ayudaron a dar forma y suposiciones que no validaron. Esta desconexión se convierte en la primera grieta en los cimientos del proyecto.

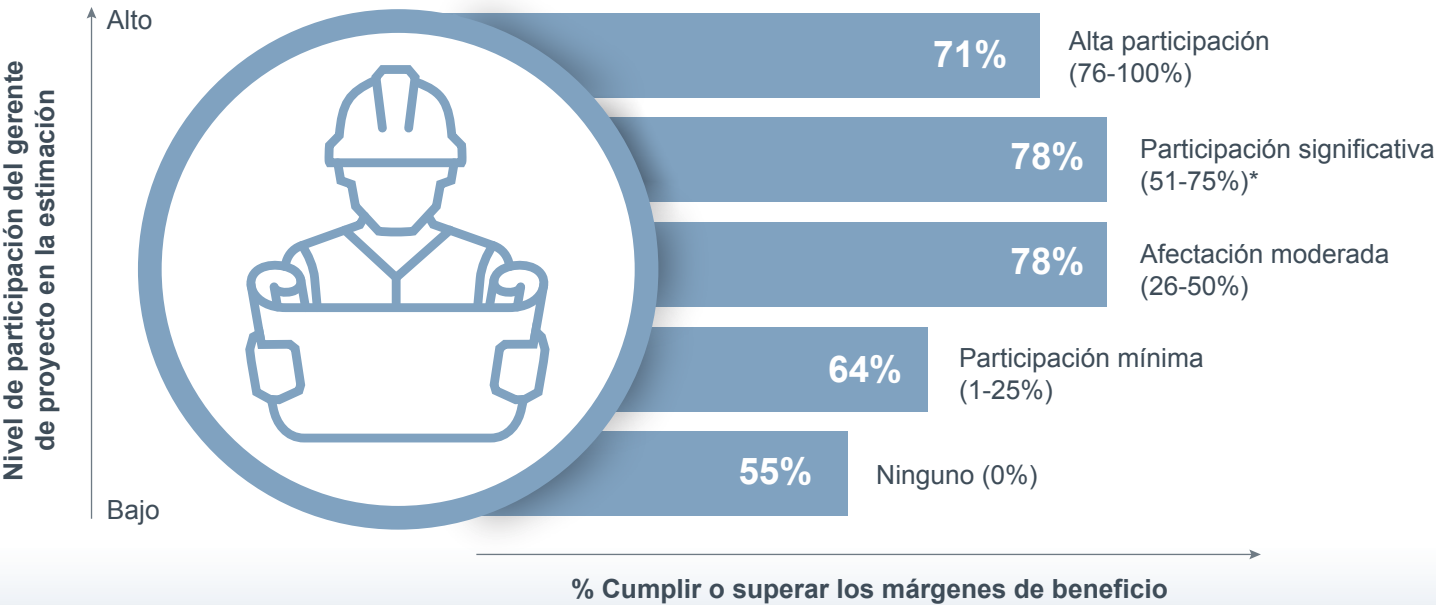
Cuando los gerentes de proyecto contribuyen significativamente a las estimaciones, aumenta la confiabilidad de las ganancias.

El umbral de participación del 25% es el punto de inflexión: cuando los gerentes de proyecto están al menos moderadamente involucrados en la estimación, la probabilidad de alcanzar los objetivos de margen de beneficio aumenta del 55% al 78% (Gráfico 1). Sin embargo, el 65%

de los ejecutivos informan que la participación del gerente de proyecto está por debajo del 25% en la estimación, según confirman los gerentes de proyecto. El resultado es una inevitable brecha de conocimiento entre quienes dan forma a la oferta y los responsables de la ejecución, lo que genera riesgos de margen y programa.

“Una mayor participación de la gestión del proyecto durante la pre-construcción y la estimación mejorará los resultados”, dice un gerente de proyecto de un contratista general con ingresos de \$ 250 millones a \$500 millones.

GRÁFICO 1: La participación del gerente de proyecto en la estimación aumenta el margen de beneficio hasta que alcanza su punto máximo.



*Indica el porcentaje de esfuerzo de estimación que suelen realizar los gestores de proyectos.

Esto no significa que los gerentes de proyectos deban convertirse en estimadores. Lo que marca la diferencia es involucrar a los gerentes de proyecto lo suficientemente temprano como para que se sientan dueños de un proyecto antes de que se licite o gane.

Si bien los datos del **Gráfico 1** sugieren que la confiabilidad de las ganancias aumenta con la participación del gerente de proyecto en la estimación, hay una disminución sorprendente en la confiabilidad de las ganancias cuando los gerentes de proyecto tienen una alta participación. ¿Por qué? Los gerentes de proyecto que se esfuerzan demasiado en la estimación a menudo pierden el enfoque para planificar y administrar el trabajo del que son responsables en última instancia.

Los contratistas pequeños en etapa inicial con frecuencia emplean estimadores / gerentes de proyectos híbridos, donde la misma persona es responsable de estimar y administrar el trabajo. Pero a medida que las empresas escalan, el modelo híbrido estimador/gerente de proyecto a menudo fracasa. Para mantener el ritmo, las empresas generalmente se reestructuran en estimadores dedicados y gerentes de proyectos dedicados, lo que garantiza la precisión en el interfaz y se enfoca en la ejecución una vez que comienza el trabajo.

En el proceso de seguimiento de un proyecto, la participación del gerente de proyecto debe comenzar después de que el equipo haya calificado la oportunidad y asignado los recursos de estimación. Entre ese momento y la presentación de la oferta, existe un período - crítico para la participación del gerente de proyecto: cuando se validan los supuestos, se identifican los riesgos y se consideran las realidades de campo. Aquí es donde se consolidan la aceptación y el compromiso del gerente de proyecto, se mitigan los riesgos y se protegen las ganancias futuras.

En la práctica, cerrar la brecha significa requerir la presencia de los gerentes de proyecto en las revisiones de ofertas y darles la oportunidad de opinar en cuatro frentes:

- Supuestos de productividad
- Riesgos de adquisición y tiempo de entrega en artículos de largo plazo
- Cantidades de alta varianza y lógica de contingencia
- Planificación de programas y recursos

“La propiedad es clave”, afirma un gerente de proyecto de una empresa contratista de excavaciones con ingresos de entre \$101 millones a \$250 millones de dólares.

“Los proyectos funcionan mejor cuando el gerente de proyecto asume la responsabilidad. De esta manera, el superintendente nunca se siente solo y el cliente valora la integridad de la organización.”

Cuando los gerentes de proyecto conocen el trabajo futuro, no los toman por sorpresa. Y al convertir esa claridad inicial en acción con los líderes de campo, los gerentes de proyecto establecen un sentido de pertenencia, fortalecen la aceptación y mejoran los resultados tanto en términos de ganancias como de plazos.

Pregúntate

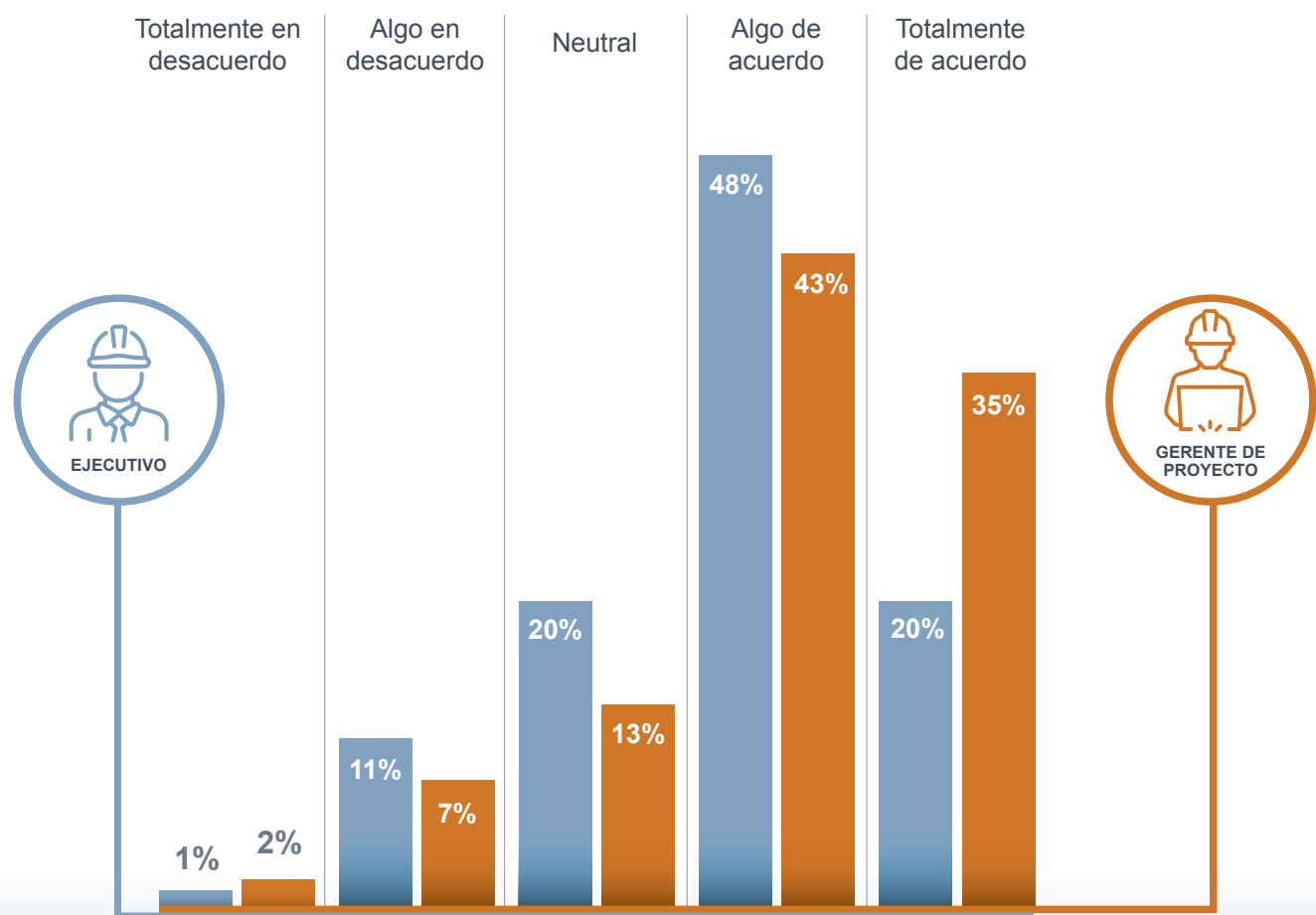
- ¿Los gerentes de proyectos de su empresa se involucran en las revisiones de licitaciones lo suficientemente temprano como para desafiar las suposiciones, o solo después de que se bloquean los números?
- ¿Cómo puede asegurarse de que sus gerentes de proyecto no se vean demasiado involucrados en los procesos de licitación y estimación para que puedan continuar enfocándose en sus trabajos?
- ¿Tienen los estimadores y gerentes de proyectos un proceso estructurado para transferir las lecciones aprendidas de proyectos anteriores a nuevas ofertas?

PLANIFICACIÓN PREVIA A LA EJECUCIÓN PASIVA VERSUS ACTIVA

La mayoría de los equipos revisan el plan del proyecto, mientras que menos planifican activamente el proyecto. Con demasiada frecuencia, la planificación previa a la ejecución se reduce a un ejercicio de lista de verificación apresurado y aislado. En cambio, debe ser un esfuerzo activo, multifuncional y con plazos limitados para reducir el riesgo.

El **Gráfico 2** destaca la brecha de percepción entre los gerentes de proyectos y los ejecutivos en relación con la efectividad de la planificación previa al trabajo: el 35% de los gerentes de proyectos dicen que la planificación es exhaustiva y proactiva, en comparación con solo el 20% de los ejecutivos. Esto sugiere que “minucioso” se define de manera diferente en todos los roles. Sin un estándar compartido de cómo se ve una buena planificación, los proyectos comienzan con una desalineación.

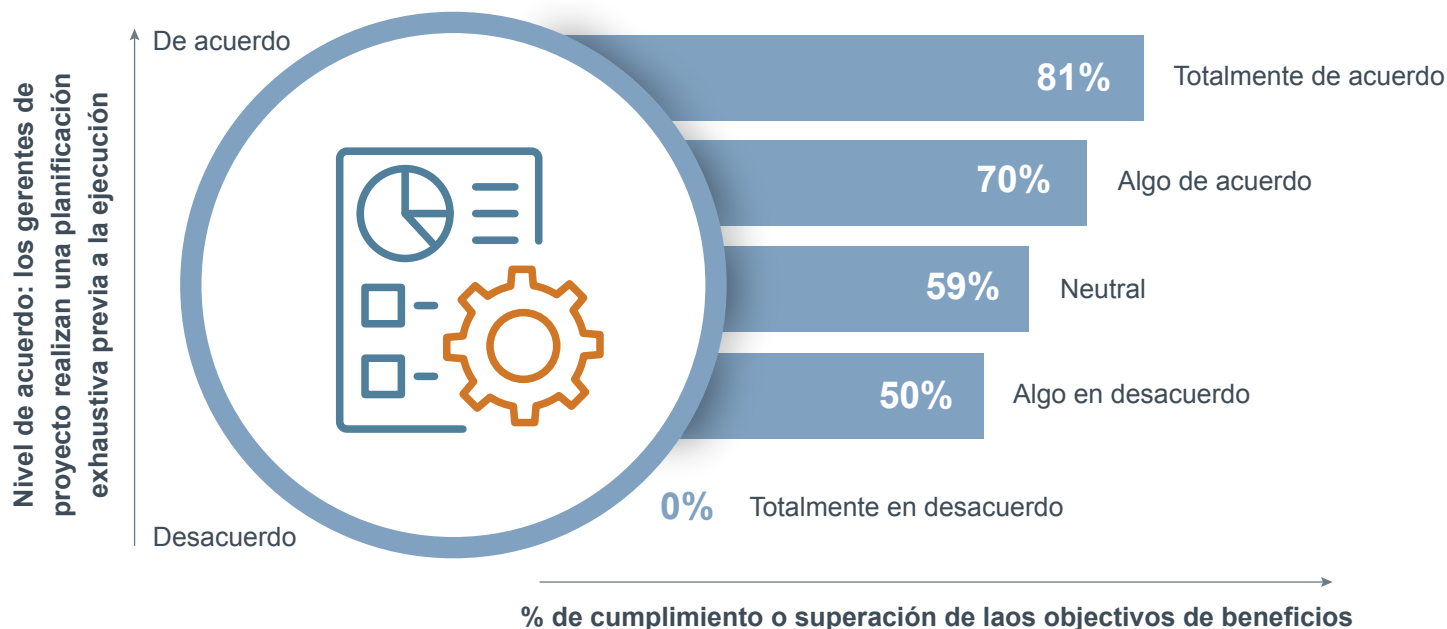
GRÁFICO 2: La brecha de percepción | Los ejecutivos y los gerentes de proyecto tienen diferentes perspectivas sobre la minuciosidad de la planificación previa a la ejecución.



Nivel de acuerdo: Los gerentes de proyecto hacen un trabajo minucioso de planificación previa a la ejecución (% de encuestados)

El **Gráfico 3** muestra que los gerentes de proyectos que planifican de manera proactiva tienen muchas más probabilidades de cumplir con los objetivos de ganancias. Las empresas que definen y aplican prácticas de planificación estructuradas ven ganancias consistentes en la confiabilidad de las ganancias, mientras que las empresas que dejan la planificación a la interpretación luchan por lograr resultados predecibles.

ANEXO 3: La recompensa de la planificación | Una planificación previa a la ejecución más sólida se correlaciona con una mayor confiabilidad de las ganancias.

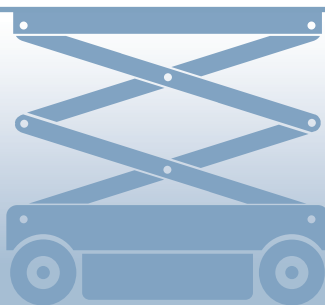


Ejecutivos que están totalmente de acuerdo en que los gerentes de proyectos realizan informes de planificación previos a la ejecución que cumplen o superan los objetivos de ganancias el 81% de las veces; esto cae al 50% para algo en desacuerdo. Ningún encuestado seleccionado está totalmente en desacuerdo.

¿Por qué es poco común la planificación organizada y proactiva?

Porque tres fuerzas se interponen en el camino:

- 1 **Falta de estructura.** No hay un proceso estándar ni entregables.
- 2 **Falta de responsabilidad.** La planificación no se mide ni se refuerza.
- 3 **Falta de capacidad.** Los gerentes de proyectos hacen malabarismos con las responsabilidades de cierre y puesta en marcha, a menudo mientras administran múltiples proyectos que ya están en ejecución.



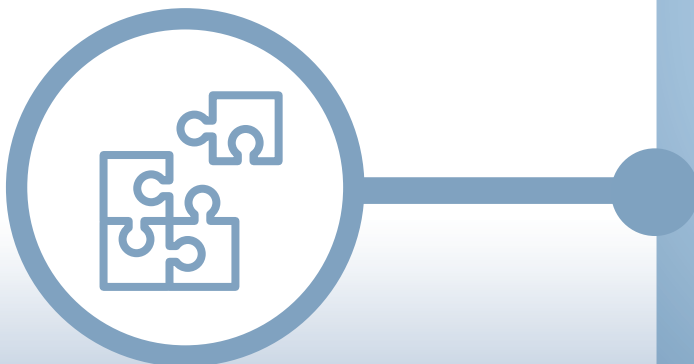
La planificación pasiva es como un crucigrama. Es tranquilo, aislado y se hace sin urgencia ni colaboración. La planificación activa es más como una sala de escape: un desafío de equipo con límite de tiempo en el que el reloj corre, el grupo está comprometido y la energía se acumula antes de que comience el trabajo. El resultado: todos caminan en el sitio sabiendo exactamente cómo ganar.

Los mejores equipos superan las tres fuerzas que impiden una planificación previa al trabajo efectiva. Definen cómo es la planificación exhaustiva y la miden a través de la facilitación disciplinada de reuniones y revisiones consistentes (responsabilidad), y reservan un tiempo exclusivo para que los gerentes de proyecto planifiquen bien (capacidad).

Cada hora de planificación previa a la ejecución es una inversión que se recupera con creces al eliminar riesgos e incógnitas antes de que cuesten dinero en el campo.

En nuestro estudio, tanto los ejecutivos como los gerentes de proyectos destacaron la capacidad como una barrera recurrente. Como señaló un ejecutivo de contratistas generales de una empresa de \$120 millones de dólares en ingresos, el desafío más difícil para los gerentes de proyectos en su organización es “abordar los problemas con anticipación y saber cuándo levantar el teléfono o tener una reunión en persona en lugar de enviar un correo electrónico”.

Como reconoció un gerente de proyecto de un contratista general de \$250 millones, “El tiempo suele ser el problema. La gente está demasiado ocupada con otros trabajos para proporcionar el enfoque que necesitan durante la pre-construcción”.



Pregúntate:

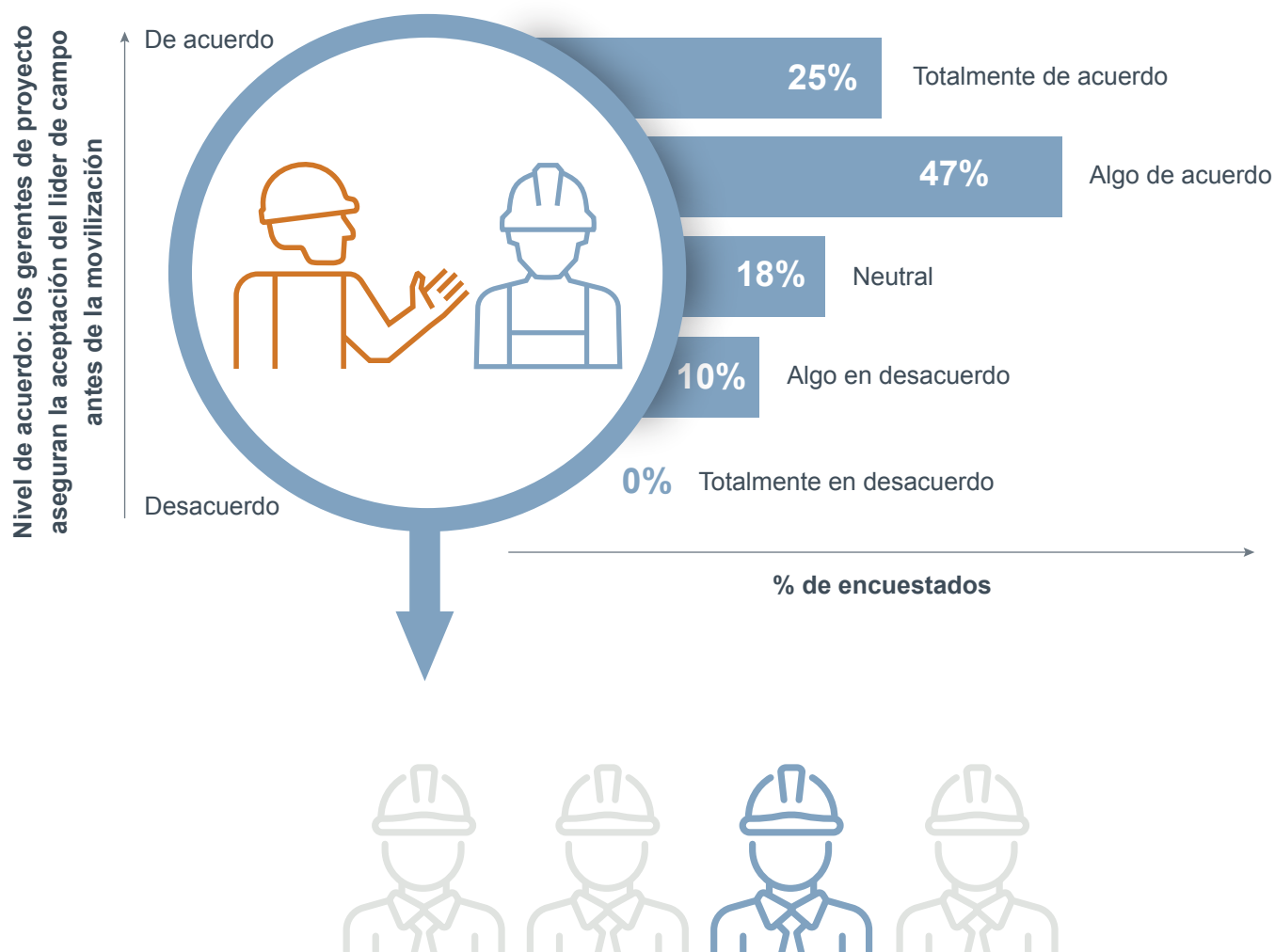
- ¿Tenemos una definición clara para toda la empresa de cómo es la planificación exhaustiva o cada gerente de proyecto la interpreta de manera diferente? (Estructura)
- ¿El liderazgo pone a prueba la presión de la planificación a través de revisiones estructuradas, o simplemente confía en que cada gerente de proyecto lo resuelva? (Responsabilidad)
- ¿Hemos dedicado tiempo y apoyo a los gerentes de proyectos para planificar a fondo, o están demasiado ocupados cerrando otros trabajos para hacerlo bien? (Capacidad)



GARANTIZAR LA ALINEACIÓN DEL CAMPO

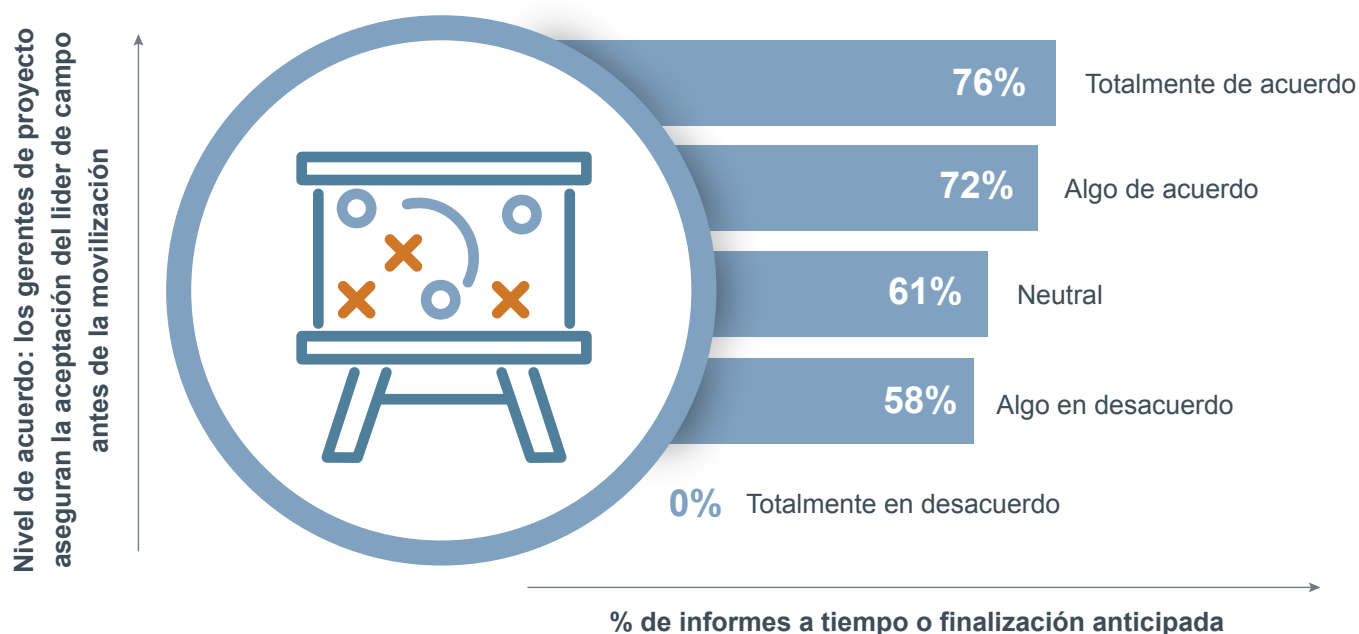
La alineación en obra es el paso final entre la planificación y la ejecución. Cuando el equipo de campo no es realmente dueño del plan, los cronogramas se retrasan, los presupuestos divergen y los conflictos de coordinación interrumpen el impulso temprano.

GRÁFICO 4: ¿Está alineado el equipo de campo antes de la movilización?



Como muestra el **Gráfico 4**, solo uno de cada cuatro ejecutivos está totalmente de acuerdo en que los gerentes de proyectos aseguran la aceptación del líder de campo antes de la movilización.

GRÁFICO 5: Una fuerte alineación de campo mejora el rendimiento a tiempo



Incluso pasar de “neutral” a “algo de acuerdo” mejora la previsibilidad del cronograma en más de 10 puntos porcentuales.

El impacto en el rendimiento es innegable. Como muestra el **Gráfico 4**, incluso pasar de neutral a algo de acuerdo mejora el cronograma. El **Gráfico 5** destaca que las empresas con una fuerte alineación en el campo terminan en o antes de lo previsto el 76% de las veces, en comparación con solo el 58% con una alineación débil.

Para los gerentes de proyectos, ganar la aceptación del campo requiere más que un apretón de manos o un correo electrónico lleno de información. Requiere una colaboración activa y compromisos escritos, incluida la aprobación del líder de campo en el plan de trabajo, la logística del sitio, la secuencia, el cronograma y el presupuesto antes de que las botas lleguen al lugar de trabajo.

Para las mejores empresas de su clase, este paso es un punto de control formal: no hay movilización sin la aprobación del líder de campo y no hay aprobación hasta que se resuelvan los problemas abiertos. Este proceso establece la propiedad del plan en el campo.

El mayor desafío de la gestión de proyectos es que demasiados gerentes de proyectos no comprenden

completamente esta realidad, y esa desconexión genera costosos errores en el desempeño del proyecto.

Las mejores empresas saben que el éxito depende de la capacidad de ejecución del campo, y comienza con la alineación. Los gerentes de proyectos más efectivos aseguran la aceptación a través de una serie de sesiones de trabajo colaborativo, no una sesión informativa unidireccional. Involucran a los líderes de campo desde el principio para señalar los riesgos, refinar la secuencia e identificar las limitaciones laborales.

Un ejecutivo de un contratista de paredes y techos lo dijo sin rodeos: “Estamos en el negocio de la gestión laboral. Los materiales se pueden devolver. Los dólares de los trabajadores no pueden”.

Pregúntate:

- ¿Alguna vez permitimos que los proyectos se pongan en marcha sin que el superintendente y el líder de campo aprueben el plan?
- ¿Son nuestras reuniones de planificación verdaderas sesiones de trabajo con líderes de campo, o solo sesiones informativas disfrazadas de aceptación?

POR QUÉ LA GESTIÓN DE PROYECTOS SIGUE FALLANDO... Y EL PRIMER LUGAR PARA BUSCAR

La falla inicial en la entrega del proyecto ocurre mucho antes de que llegue el primer equipo, en el corto período entre la adjudicación del proyecto y la movilización. Los gerentes de proyecto a menudo carecen de voz en las suposiciones originales, las sesiones de planificación carecen de una verdadera colaboración y los líderes de campo se comprometen demasiado tarde para dar forma al plan. Incluso las empresas con manuales de procedimientos gruesos tienen un rendimiento inferior cuando la validación de suposiciones, el tiempo de planificación dedicado y la responsabilidad no están protegidos en esta ventana crítica.

Aquí es donde se arraiga el caos de ejecución. Si un proyecto no comienza con un plan creíble de copropiedad, las probabilidades de que se mantenga unido durante la ejecución son comparativamente escasas. La pregunta que hay que hacerse es simple: ¿cada proyecto comienza con un plan que todos poseen, o dependemos de la improvisación una vez que llegamos al lugar de trabajo?



LO QUE PUEDEN HACER LOS LÍDERES



Exigir la participación temprana del gerente de proyecto

Propietario: Vicepresidente de Gestión de Proyectos / Vicepresidente de Pre-construcción / Director de Operaciones

Los gerentes de proyecto deben ser copropietarios de los supuestos clave antes de la oferta y participar en al menos el 80% de las revisiones de ofertas adjudicadas para garantizar la alineación desde el primer día. Los propietarios/líderes de procesos deben crear la estructura y el enfoque para que los gerentes de proyectos contribuyan de manera significativa, no solo exijan la asistencia.



Desarrollar tareas (sprints) estructurados previos a la ejecución

Propietario: Vicepresidente de Pre-construcción/Gestión de Proyectos/Director de Operaciones

Implemente sesiones de planificación multifuncionales con un límite de tiempo dentro de los 10 días hábiles posteriores a la adjudicación. Realice un seguimiento y mida el índice de rigor de la planificación (registro de riesgos, ruta de adquisición, aceptación de campo) y vincúlelo a la consistencia del margen, la frecuencia con la que los proyectos alcanzan o superan sus objetivos de ganancias.



Asegurar la aceptación del campo antes de la movilización

Propietario: Operaciones Regionales/Líder de Campo

Requerir la aprobación del líder de campo sobre la secuencia, el programa y el presupuesto al menos dos semanas antes de la movilización. Realice un seguimiento e informe el porcentaje de logística del sitio cada mes que logra esta aprobación previa a la movilización y vincule los resultados con el rendimiento del programa.



Implementar sesiones de “parar y entregar”

Propietario: Director de Operaciones / Operaciones Regionales / Equipo Ejecutivo

Antes de la movilización, ordene que los equipos de operaciones presenten sus planes a los ejecutivos en una sesión en vivo. Utilice la revisión para desafiar las suposiciones, alinear las expectativas y evaluar cómo se desempeñan los gerentes de proyecto y los líderes de campo en un entorno orientado al cliente.



Institucionalizar los procedimientos estándar

Propietario: Campeón(es) de Excelencia Operativa o de Procesos

Establezca estándares de adjudicación a movilización con barandillas transparentes. Documente, audite y entrene estos procedimientos para que el éxito provenga del proceso, no de los estilos de los gerentes de proyectos individuales.



Mida y recompense el comportamiento colaborativo

Propietario: Equipo de liderazgo

Reconocer públicamente a los gerentes de proyecto y equipos de proyecto que se involucran de manera proactiva durante la preejecución, construyendo una cultura que valore la colaboración activa y la alineación.

EL PAPEL DEL CAMPEÓN DEL PROCESO

Un proceso sin un propietario claro se desvía rápidamente. Se saltan pasos, los requisitos se multiplican y se pierde el propósito original.

Un campeón de procesos garantiza:

- **Claridad.** Cada proceso operativo importante (por ejemplo, adjudicación a través de la movilización) tiene un propietario de un solo nombre.
- **Consistencia.** El proceso se sigue según lo diseñado en todos los proyectos y regiones.
- **Responsabilidad.** Las brechas, excepciones y desviaciones se abordan rápidamente.
- **Valor.** Los requisitos se revisan regularmente para confirmar que cumplen sus propósitos. Los pasos de bajo valor se eliminan antes de que obstruyan el sistema.
- **Principio.** Si nadie lo posee, no sucederá de manera consistente. Si nadie lo revisa, crecerá innecesariamente.

CÓMO EMPEZAR A MEJORAR PROYECTOS

Si sus proyectos a menudo tropiezan desde el principio, debe enfrentar algunos de los problemas que se describen a continuación y comenzar a elaborar un plan para corregir el rumbo. Es importante hablar con sus gerentes de proyecto, estimadores, personal de campo y otros empleados para obtener una imagen completa de dónde se están dividiendo los proyectos.

Pregúntate:

- ¿Por qué nuestros proyectos tienen un bajo rendimiento?
- ¿Qué falta y/o quién falta? ¿Tenemos los procesos, las herramientas y las métricas para respaldar una verdadera política de toda la empresa?
- ¿Entendemos las causas fundamentales de nuestro bajo rendimiento, no solo los síntomas?
- ¿Qué comportamientos específicos deben cambiar para mejorar nuestra consistencia?

Al comprender los verdaderos problemas subyacentes a sus proyectos y lo que obstaculiza a sus gerentes de proyectos, puede comenzar a crear mejores procesos y eficiencias para crecer de manera rentable. En las siguientes partes de esta serie de investigación, examinaremos cómo moverse de manera óptima a través de la ejecución y la transformación organizacional.

LO QUE ESTÁ EN EL HORIZONTE: ESTUDIO DE GESTIÓN DE PROYECTOS FMI PARTES 2 Y 3

Las causas fundamentales del fracaso de los proyectos no desaparecen después de la movilización. Los mejores equipos de su clase se distinguen por una ejecución disciplinada. La Parte 2 examina cómo se desarrolla el caos de ejecución una vez que comienza el trabajo y cómo los de alto rendimiento lo contienen a través de un control más estricto de las órdenes de cambio, indicadores adelantados y pronósticos confiables de costo para completar.

La Parte 3 analiza la evolución del rol del gerente de proyecto. A medida que los proyectos se vuelven más complejos, los márgenes se reducen y la tecnología se acelera, los líderes se enfrentan a una elección: definir el rol del gerente de proyecto con intención o permitir que se convierta en un mosaico de tareas reactivas. Exploraremos la dinámica de personas contra procesos, y las habilidades, sistemas, capacitación y estructuras que posicionan a los gerentes de proyectos y sus organizaciones para obtener resultados consistentes.



AUTHORS



NELSON NEWMAN es consultor en la práctica de desempeño de FMI y trabaja con contratistas para optimizar la rentabilidad y gestionar los riesgos. Nelson aprovecha su experiencia en construcción, ingeniería y negocios para ayudar a los clientes a superar los desafíos actuales y posicionarlos para el éxito a largo plazo.

Antes de unirse a FMI, la pasión de Nelson por la construcción lo llevó a desempeñarse como supervisor de construcción e ingeniero en un contratista global de ingeniería y defensa, supervisando la nueva construcción de portaaviones y submarinos de propulsión nuclear. Se le puede contactar en nelson.newman@fmicorp.com.



GREGG SCHOPPMAN se especializa en productividad y gestión de proyectos para contratistas generales y comerciales en todo el país. También facilita servicios de planificación estratégica y evaluación enfocados en la transformación organizacional. Gregg fue nombrado uno de los 25 mejores consultores del mundo en 2014 según la revista Consulting y también recibió el premio “High Five Award” de la Asociación de Firmas de Consultoría de Gestión por su excelencia en consultoría en 2013.

Dirige la práctica de consultoría de operaciones de FMI como líder de disciplina. Gregg ha sido un instructor destacado en la Academia de Gerentes de Proyectos de FMI y capacita regularmente en todos los niveles de construcción, desde capataz hasta Director General.

Gregg a menudo se dirige a organizaciones de la industria y también ha sido orador principal destacado para Viewpoint, Sage y Autodesk. Con Viewpoint, es miembro fundador de la Alianza para la Productividad de la Construcción. Gregg ha completado con éxito compromisos en toda América del Norte y en todo el mundo, incluidos México, Canadá y Rusia.

Antes de llegar a FMI, Gregg fue gerente senior de proyectos para una empresa contratista general en el centro de Florida, completando construcciones complejas y sofisticadas proyectos en varios nichos y mercados geográficos. Se le puede contactar en gregg.schoppman@fmicorp.com.



CONTÁCTENOS



SEDE DE RALEIGH
223 S. West Street Suite 1200
Raleigh, Carolina del Norte 27603



919.787.8400

FMI es una firma líder de consultoría y banca de inversión dedicada a servir a las empresas que trabajan en el entorno de la construcción. Nuestros profesionales son expertos de la industria que entienden su entorno operativo, desafíos y oportunidades. La experiencia en el sector y la amplia gama de soluciones de FMI ayudan a nuestros clientes a descubrir impulsores de valor, crear equipos resistentes, optimizar las operaciones, crecer con confianza y vender con resultados óptimos.

OFICINAS

Denver
44 Calle Cook
Suite 900
Denver, CO 80206
303.377.4740

Houston
1301 Calle McKinney
Suite 2000
Houston, TX 77010
713.936.5400

Tampa
4200 W. Cypress Street
Suite 825
Tampa, FL 33607
813.636.1364

FMICORP.COM