



CICLO DE VIDA EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS DE SISTEMAS EN DEFENSA

Autor: Andrés Ortega Ramírez

Director: Miguel Ángel Ares Tarrío

I. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO

La dirección y gestión de proyectos abarca las actividades de planificación, organización y control de las variables necesarios para alcanzar un objetivo definido tanto temporalmente como en su alcance. Dichas actividades tienen como objetivo incrementar el rendimiento de las organizaciones, mejorando su economía, eficiencia y eficacia. Por norma general, cuando se afronta la gestión de un proyecto, tendremos que hacer frente a varias restricciones, de las que destacan el tiempo, el coste y el alcance.

La gestión de proyectos en el Ministerio de Defensa, como parte de la administración pública, está condicionada por las características específicas de estos, que requieren conocimientos específicos, externalización de gran parte de los proyectos y está supeditado a unos mecanismos poco flexibles de contratación.

En Defensa, la dirección, seguimiento y control de los proyectos de obtención de Armamento y Material están centralizados en la Secretaría Técnica. Dicha gestión, ha pasado de ser descentralizada, que provocaba duplicidad de actividades, pérdida de interoperabilidad de sistemas, y en definitiva una pérdida de eficiencia de los limitados recursos disponibles, a ser centralizada en la Subdirección de Gestión de Programas. Para la adecuación a dicho cambio, se han incorporado cambios tanto en la organización como en los procesos, con el objetivo de obtener una política y estrategia organizativa común que proporcionen una mayor eficiencia de los recursos.

Este carácter integrador del proceso de obtención, requiere la estandarización de las actividades que se desarrollarán durante todo el ciclo de vida del proyecto o programa, al objeto de obtener soluciones integrales tanto en el alcance, el tiempo como el coste. Aunque dicha estandarización debe tener en cuenta las especificidades de la gestión en función de la naturaleza de los proyectos, muy diferentes entre sí en función del ámbito, disciplina, regulación o variables que lo condicionen.

Los objetivos planteados en el presente trabajo son desarrollar las técnicas, herramientas, conocimientos y habilidades necesarias para satisfacer los requisitos de un proyecto en el ámbito de Defensa. Se realiza desde un punto de vista práctico durante todo el Ciclo de Vida del proceso de obtención de los programas de armamento y material, estableciendo sus procedimientos, actividades y documentación necesarios durante cada una de sus etapas.



II. DESARROLLO Y RESULTADOS

En la gestión de proyectos, existen dos cuerpos de conocimiento que son ampliamente utilizados a nivel internacional tanto en las organizaciones públicas como privadas, que tienen como objetivo ofrecer el marco de conocimiento, las técnicas, herramientas y procedimientos que nos permitan conseguir el objetivo del proyecto atendiendo a las variables, principalmente de alcance, coste y tiempo y además con un mayor rendimiento de los recursos disponibles. Estos cuerpos son PMBOK y PRINCE2.

Si bien ambos cuerpos están fundamentados en la gestión por objetivos, productos y procesos y sus principios son comunes, se basan en la experiencia de numerosos proyectos, y han ido evolucionando a lo largo del tiempo en base al conocimiento adquirido, marcando las mejores pautas, los conocimientos o en definitiva las buenas prácticas existente en la gestión de proyectos para aumentar la probabilidad de éxito de futuros proyectos, estos tienen una naturaleza u origen diferente.

Mientras que PRINCE 2, está definido como un método en sí mismo, donde nos indica las actividades que se deben realizar, los documentos y productos de gestión, con unos roles de los proyectos definidos y una estructura clara. Es decir, es un método completo y concreto que nos permite gestionar proyectos, y que recomienda su aplicación completa para aprovechar todos los beneficios del método.

Por otro lado, la guía del PMBOK es un cuerpo de conocimiento mucho más global que nos permite afrontar la gestión global del proyecto, así como las diferentes áreas de conocimiento a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Es por tanto un conjunto de herramientas que cada organización utilizará para el desarrollo de sus procesos concretos, en función de las características de la organización, entorno o proyecto. Pudiendo utilizar los procesos descritos en su guía, pero solo como recomendación sin obligación de utilizarlos en su conjunto.

El hecho de disponer de ambos enfoques, lejos de contraponerse, nos permite aumentar el número de herramientas de gestión y conocimientos disponibles que podemos utilizar, y además nos permite visualizar como se puede desarrollar un método concreto.

Los procesos de gestión que tienen lugar durante todo el ciclo de vida en la obtención de los recursos de material y armamento que se ha desarrollado durante el trabajo, están basados en una amplia experiencia en el seno del Ministerio de Defensa en la gestión de programas y proyectos. Y tienen como resultado un procedimiento o método estandarizado, basado en las buenas prácticas de gestión de proyectos recogidas en los principales cuerpos de conocimiento y ampliamente utilizadas a nivel internacional, y en la experiencia acumulada, que ayudan a conseguir el objetivo del proyecto atendiendo a las variables particulares que afectan a este tipo de proyecto de una forma no solo eficaz sino eficiente. Proceso que se encuentra normalizado en instrucciones del Secretario de Estado, y que permiten la homogeneidad tanto de las actividades como de los documentos que se generan en los diferentes programas de obtención. que actualmente se gestionan desde la Subdirección de Gestión de Programas agrupados entre las cinco Jefaturas de Sistemas existentes.



Este proceso de gestión de programas de obtención regula las actividades de planificación, programación y control de una forma integral siguiendo un ciclo de vida perfectamente definido con hitos documentales que tienen que ser aprobados o validados para poder continuar el proceso.

Durante todo el ciclo de vida del proceso de obtención, y tal y como recogen las instrucciones 67/2011 y 72/2012 del Secretario de Estado de Defensa, se distinguen 11 etapas agrupadas en 4 fases:

- Fase Conceptual; etapa de definición de necesidad operativa y etapa de previabilidad operativa.
- Fase de Definición y Decisión; etapa de definición de requisitos, etapa de determinación de la alternativa de obtención, etapa de establecimiento del programa y etapa de preparación de la ejecución.
- Fase de Ejecución; etapa de diseño y etapa de producción, desarrollo o adquisición.
- Fase de Servicio; etapa de preparación de la entrada en servicio, etapa de la vida operativa y etapa de baja.

Una vez establecida la Oficina de Programa, esta deberá realizar las actividades propias de la gestión de los proyectos o programa, mediante la aplicación de los diferentes procesos definidos y agrupados en las actuaciones preparatorias, los procesos de apoyo a la contratación y los procesos de gestión del programa durante la fase de ejecución principalmente.

Al objeto de garantizar que las Oficinas de Gestión de Programas, puedan desempeñar sus funciones correctamente, esta debe tener los conocimientos específicos que cada negocio o área de actuación necesita, con personal especializado en cada uno de los sectores. Por lo que estas se agrupan en cinco Jefaturas de Sistemas, atendiendo a las características de los sistemas o su ámbito tecnológico. Cada Jefatura de Sistemas integra, además de las Oficinas de Programa, un Área de Coordinación, que asume las tareas administrativas de los programas, y presta el apoyo requerido al Jefe de Sistemas en su labor de seguimiento de los programas. En las figuras de estas Jefaturas de Sistemas es donde recae la responsabilidad del seguimiento y control de los programas, Comité de Seguimiento, que asumen el rol como un “Project Management Office” de control que proporcionan soporte y exigen cumplimiento de la adopción de la metodología de dirección de proyectos ejerciendo un grado de control moderado.

Por otro lado, dentro de la propia Subdirección General de gestión de Programas se ha creado un Área de Métodos y Procesos, con el objetivo de la homogeneización de procesos de gestión, aglutinar las lecciones aprendidas y la experiencia acumulada para la unificación de criterios y facilitar la labor del Jefe de Programa, facilitándole guías de actuación.



III. CONCLUSIONES

La gestión de los programas de obtención de recursos de Armamento y Material en el Ministerio, siguen un método propio que utiliza las herramientas de los principales cuerpos de conocimiento de gestión de proyectos a nivel internacional, PMBOK y PRINCE2, y la experiencia adquirida durante la gestión de múltiples programas gestionados de forma descentralizada, especialmente en el marco OTAN

Es un proceso, por el que se homogeniza y centraliza la gestión de los proyectos en la Subdirección de Gestión de Programas, que se rige por un estricto ciclo de vida del proyecto sujeto a las aprobaciones y validaciones de las etapas y los documentos asociados a los diferentes hitos.

Dicha Subdirección cuenta con las herramientas que le permiten una gestión centralizada, asegurando tanto el seguimiento como el apoyo que los diferentes programas necesitan para la gestión de forma íntegra y homogénea entre todos los programas.

Desde la implantación del actual sistema de gestión centralizada, han transcurrido siete años, y se ha acumulado gran experiencia en la gestión de múltiples proyectos de diferentes características, y con casuísticas muy diferente. Por lo que se hace necesario una revisión del actual proceso para adecuarlo con los resultados o conocimientos adquiridos y con los cuerpos de conocimiento de gestión de programas usados a nivel internacional.