

Caso de estudio 2:

“NASA, caso de éxito en Gestión de Proyectos PMI”

La NASA (National Space Agency) es un referente mundial de ingeniería, pero también en Dirección y Gestión de Proyectos como uno de los más destacados casos de éxito de la comunidad PMI (Project Management Professional), a la cual lleva aportando conocimientos, experiencias y herramientas desde hace más de 30 años.

El Dr. Edward Hoffman, director fundador de la NASA's Academy of Program/Project & Engineering Leadership (APPEL) señala que “la NASA vive en un mundo de proyectos, con una bolsa de recursos económicos de 18,000 millones de dólares, y cada centavo que se gasta debe optimizarse en cada programa y Proyecto”.

La NASA es un claro ejemplo de cómo la formación en Gestión de Proyectos es esencial para el éxito, sobre todo comparando los resultados de hoy, con los que se obtenían antes de que en 1988 la NASA estableciera el Programa de Gestión de Proyectos del PMI como respuesta para abordar los déficit culturales y de formación identificados tras el fatídico desastre del transbordador espacial Challenger.

El desastre del Challenger, a la era de la excelencia NASA – PMI.

Tras la explosión en misión del Challenger, la NASA tomó la firme decisión de cambiar la organización hacia la excelencia en la gestión de proyectos con el objetivo formando a su personal, fomentando el aprendizaje de la experiencia de sus ingenieros y profesionales de mayor éxito, buscando nuevos conocimientos y sinergias con el exterior – la comunidad internacional – y adoptando las mejores prácticas, camino en el que encontró al Project Management Institute (PMI).

Con el pasar de los años hasta nuestros días, la gestión de proyectos basada en las prácticas recopiladas por el PMI en el PMBOK Guide se ha convertido en una de las herramientas más importantes en toda la organización de la NASA, ya que le ha ayudado enormemente a aprender de sus proyectos, planificar mejor, optimizar los recursos, y responder al exigente escenario de los últimos años en el que ha habido que trabajar más rápido, mejor, más barato, y todo ello experimentando reducciones sustanciales de personal y presupuestos.

Hoy en día la gran mayoría del personal de la NASA está implicada en los cursos de gestión de proyectos, eventos, publicaciones y actividades de investigación, lo cual también comparten con profesionales de otras organizaciones como proveedores, socios, colaboradores, etc., convirtiéndose así la NASA no solo en un referente de la gestión de proyectos en el ámbito

internacional, sino en un verdadero caso de éxito, y una gran fuente de casos de buenas prácticas para el PMI.

“Vemos en el PMI y en la Guía del PMBOK el mapa del “planeta gestión de proyectos” declara el Dr. Hoffman. “Se adapta a nuestras necesidades generales, pero también a las específicas de áreas como ingeniería, seguridad de materiales, etc.

” La figura del Director de Proyecto – PMP y el Astronauta.

“Ser director de proyectos es el segundo puesto más valorado después del de astronauta en la NASA” señala el Dr. Hoffman. “Ayudamos a todo nuestro personal a obtener y mantener las certificaciones profesionales del PMI mediante el programa de formación continua. Muchos profesionales quieren convertirse en jefes y gestores de proyectos, y la certificación les da la posibilidad demostrar su conocimiento y capacidad para llegar a directores de proyecto”.

Siendo una de las organizaciones con mayor porcentaje de CAPM's (Certified Associate in Project Management), PMP's (Project Management Professional) y PgMP (Program Management Professional), del mundo, la NASA ha encontrado en la pertenencia de su personal a la comunidad PMI, una gran fuente de información, formación, networking, y colaboración. La certificación y pertenencia al PMI permite mantener viva la formación y capacitación continua de sus profesionales en el campo de la gestión de proyectos, aprovechando buenas prácticas de muchas empresas: grandes, pequeñas, microempresas, que incluso en sectores tan diferentes al de la NASA como la metalmecánica, la agricultura o los medios de comunicación, también son trasladables para mejorar a la NASA.

“Vemos que la gestión de proyectos es una una competencia básica . La NASA cree que los grandes retos que la sociedad está afrontando tienen forma de proyectos y programas; Y cuanto mayor es el reto, más útil resulta tener una visión clara y común de su gestión. Responder a los retos con una gestión eficaz y eficiente nos conducirá a éxitos mayores”.

Lecciones aprendidas de los directores de proyectos de la NASA

Las lecciones aprendidas de la NASA inspiran a los mejores directores de proyecto, ésos que pueden poner una idea en órbita y consiguen ir y volver a la Luna como quien entra en Facebook. Sus enseñanzas, las que quieren transmitir a futuras generaciones de responsables de proyecto se recogen en un compendio que, como el propio Jerry Madden afirma, proviene de todas partes y no es original siquiera en un 1%. En cualquier caso, resulta enriquecedor y hay que valorar la iniciativa compiladora que puede iluminar más de una sombra en la dura tarea de la gestión.

Está claro que la NASA es un buen ejemplo de saber lo que está haciendo, algo que, no sólo se aplica a los cohetes y naves espaciales, sino también al hardware y, por supuesto, al rendimiento. Teniendo esto en cuenta, cuando la NASA da a consejos sobre cómo gestionar un proyecto, todo el mundo debería escuchar. Una máxima que perfectamente podría aplicarse a la observancia de "Las lecciones aprendidas de un director de proyecto". Pero ¿qué son estas reglas exactamente?

- Se trata de 128 normas.
- Fueron resumidas en el año 1995.
- El encargado de elaborar este compendio fue Jerry Madden, entonces Director Asociado de Vuelo en la Dirección de Proyectos del Centro Goddard de Vuelos Espaciales de la NASA.

Muchos de los preceptos recogidos en esta lista, y cuya procedencia sigue siendo desconocida, resultan de extraordinario valor para las personas encargadas de la gestión de un proyecto, y muy especialmente para los directores de proyectos de software.

Entre las 128 enseñanzas de distintos directores de proyecto que se recogen en esta selección, cuyo original puede consultarse en la propia web de la NASA, destacan las siguientes:

- Regla nº 90: las semillas de los problemas se vislumbran desde el principio y por eso la planificación inicial es la parte más crítica de un proyecto.
- Regla nº 54: todos los problemas pueden solucionarse con el tiempo, así que merece la pena asegurarse de tener la suficiente disponibilidad horaria para conseguirlo porque, si no, el próximo jefe de proyecto que tome su posición lo hará.
- Regla nº 33: la experiencia puede ser buena, pero la prueba es mucho mejor. Saber que algo funcionará nunca puede sustituir al valor de la prueba que demuestra que así es. · Regla 6: hay que prestar atención a los adictos al trabajo porque si avanzan en la dirección equivocada, pueden hacer mucho daño en poco tiempo.
- Regla nº 100: el exceso de ingeniería es común. Es sabido que a los ingenieros les encantan los rompecabezas y los puzles, por eso hay que tratar de obligarles a mantener sus diseños simples.
- Regla nº 68: los primeros indicios de que se avecinan dificultades en un proyecto provienen de la planificación o de la curva de costos. Los ingenieros son los últimos en saber que están en problemas, lo que demuestra que son naturalmente optimistas.

Fuente consultada:

- Instituto Tecnológico del Cantábrico. (nd). NASA, caso de éxito en Gestión de Proyectos PMI. Recuperado: julio 02, 2020. Sitio web: <https://itcformacionyconsultoria.com/noticias/?cn-reloaded=1>
- OBS Business School. (nd) Lecciones aprendidas de los directores de proyectos de la NASA. Recuperado: julio 03, 2020. Sitio web: <https://www.obsbusiness.school/blog/lecciones-aprendidas-de-los-directores-de-proyecto-de-la-nasa>