

A photograph of a bright window with a woven blind. Sunlight is streaming in from the left, creating a warm glow. A patterned sofa is visible in the background. The title 'Un sólido comienzo' is overlaid on the image.

# Un sólido comienzo

Pensamiento estratégico, habilidades de liderazgo y visión de negocios son factores que pueden llevar a un equipo de proyecto a lograr el éxito.

**POR KATE ROCKWOOD** RETRATOS DE JONATHAN TIMMES



Charisse Brossard, PMP, ADP,  
Washington, D.C., EUA



# **L**os proyectos eficaces comienzan por decidir dónde terminarán.



Marcar claramente la línea final ayuda a los miembros del equipo a mantener los ojos en la meta, y asegurarse de avanzar en la dirección correcta.

Los procesos de iniciación de proyectos ayudan a unificar al equipo, puesto que definen la ruta, el propósito y los parámetros del proyecto. Esto aclara el objetivo final desde el comienzo y permite conseguir la aceptación de todos los involucrados.

“Iniciar un proyecto significa convertir ideas en realidad”, afirma Mohammed Khedir Sultan, PMP, Planificador de Proyectos Senior de DAL Engineering Co. en Khartoum, Sudán. “Se requiere un esfuerzo considerable para recopilar información y preparar un plan adecuado que permita convertir esa idea en realidad”.

La iniciación de proyectos transforma el torbellino de acuerdos, objetivos y suposiciones que rodean a un proyecto en un acta de proyecto concreta. Desarrolla la factibilidad del proyecto, define sus restricciones y reúne a un equipo cohesivo que puede sacar adelante el proyecto.

Pero no todos los equipos se dan el tiempo de iniciar sus proyectos de forma correcta. Algunos directores de proyecto piensan que pasar por alto la fase de iniciación les ayudará a comenzar el proyecto con ventaja y a entregarlo en menos tiempo, comenta Jee Peng Lim, PMP, Director de Proyecto y Cumplimiento de Abbott Manufacturing en Singapur.

“Sin embargo, también podría ser la causa de muchos conflictos y confusiones más adelante”, agrega. “Lo que es peor, el costo de los cambios aumenta exponencialmente hacia el final del proyecto. Por lo tanto, pasar por alto la iniciación de un proyecto aumenta la dificultad para controlar el proyecto y pone en riesgo el alcance, costos y plazo”.

Reunir todas las piezas necesarias requiere de un agudo enfoque estratégico. Perfeccionar el pensamiento estratégico, la visión de negocios y las habilidades de liderazgo ayuda a los directores de proyecto a asegurarse de que sus proyectos tengan un sólido comienzo, y final.



**“Iniciar un proyecto significa convertir ideas en realidad”.**

—Mohammed Khedir Sultan, PMP, DAL Engineering Co., Khartoum, Sudán



## Pisada firme

Evite estos obstáculos comunes de la iniciación para comenzar un proyecto con el pie derecho.

**Ambición y ansiedad:** No permita que miembros del equipo ansiosos o patrocinadores impacientes apresuren el proceso de iniciación. La prisa solo conseguirá retrasar el proyecto desde el inicio.

**Indecisión paralizante:** Los patrocinadores deben tener la seguridad suficiente para definir con claridad el alcance y los requisitos del proyecto. Confrontar una falta de compromiso en etapas tempranas puede ayudar a eliminar cualquier inquietud subyacente relacionada con el liderazgo.

**Falta de consenso:** Ocultar desacuerdos sobre el propósito del proyecto puede ser como firmar su sentencia de muerte. Asegúrese de que todos estén de acuerdo con la visión estratégica desde el comienzo.

**Recursos no disponibles:** Contar con la participación de las personas correctas puede marcar la diferencia entre éxito y fracaso. Evite la tentación de comenzar sin interesados clave, incluso aunque parezca imposible abrir un espacio en sus agendas.

## TRAZAR EL CAMINO

Para definir el destino final de un proyecto es necesario describir los beneficios que intenta proporcionar y saber cómo ayudarán a la organización a cumplir sus metas estratégicas.

“Un proyecto que no está alineado con las metas de la organización puede desperdiciar millones de dólares”, afirma Sultan.

Aún así, menos de la mitad (44%) de las organizaciones informa un alto nivel de alineación de los proyectos con la estrategia, de acuerdo con el informe *Pulse of the Profession*®: *El alto costo de un bajo desempeño* 2016 de PMI.

Esta dificultad se produce por la naturaleza evasiva de las estrategias organizacionales. Cambian según las variaciones en el ámbito de los negocios, las tendencias de la tecnología y el panorama competitivo, y las personas en el extremo inferior de la escalera no siempre pueden mantenerse al ritmo de tales cambios.

No es común que las organizaciones actualicen su estrategia escrita y la distribuyan a todos los empleados, y es por eso que lo más recomendable es hacer preguntas proactivas. Consulte periódicamente al director de la oficina de dirección de proyectos (PMO) o al director de portafolio, quienes pueden aclarar la visión estratégica de la organización y especificar la forma en que el proyecto ayudará a cumplir estos objetivos generales.

“Si se le asigna un proyecto que parece no estar alineado con la estrategia de la organización, pregunte”, recomienda Sultan. “Redacte un informe claro que detalle sus inquietudes y entrégueselo a la entidad responsable”. Este informe podría aclarar el propósito estratégico de un proyecto e incluso, dar lugar a una modificación en el alcance.


## ASENTANDO LOS CIMIENTOS

Mientras un registro de riesgos, un programa dividido en fases y un presu-



**“Pasar por alto la iniciación de un proyecto aumenta la dificultad para controlar el proyecto y pone en riesgo el alcance, costos y plazo”.**

—Jee Peng Lim, PMP, Abbott Manufacturing, Singapur



**Mientras un registro de riesgos, un programa dividido en fases y un presupuesto detallado son elementos que se definen en la etapa de planificación, la iniciación es donde se debe crear el caso de negocios.**

claramente las restricciones y supuestos subyacentes del proyecto.

“El director de proyecto puede organizar una sesión con el patrocinador del proyecto para comprender con más detalle el alcance”, sugiere Lim. “¿Qué requisitos son indispensables y qué requisitos son recomendables? De esa manera puede dar prioridad a los requisitos críticos y dejar que los requisitos menores se aborden más adelante o se pasen por alto con la aprobación del patrocinador.”

#### **ALENTANDO A LAS TROPAS**

La fase de iniciación debe ir más allá de llenar el papeleo, para conectarse con las personas que finalmente sacarán adelante el proyecto, afirma Charisse Brossard, PMP, Líder de Contratación de ADP en Washington, D.C., EUA.

“He trabajado aquí durante 24 años, y solía ocuparme de inmediato de todos



“

**Llamar por teléfono [a los interesados y al equipo del proyecto] durante los primeros días para presentarse y establecer una relación puede ayudar a crear cierta credibilidad”.**

—Charisse Brossard, PMP

puesto detallado son elementos que se definen en la etapa de planificación, la iniciación es donde se debe crear el caso de negocios. Como la base del acta del proyecto, el caso de negocios describe el plazo general, costos, riesgos principales y los supuestos financieros.

Este proceso se trata tanto de conseguir recursos especializados como de calcular las cifras. Es el momento en que los directores de proyecto deben asegurarse de hacer las preguntas correctas a las personas correctas, sostiene Lim. “Siempre hay que preguntar y nunca se debe suponer nada”.

Su recomendación es averiguar si alguien ha ejecutado un proyecto similar antes y solicitarle al equipo que describa





los documentos y aspectos técnicos. Pero aprendí que lo verdaderamente importante es definir el tono del proyecto”, señala.

Brossard suele trabajar con interesados y equipos de proyecto de diferentes generaciones y regiones geográficas. Por ello, se toma como prioridad desarrollar una relación profesional desde el principio para mantener a todos los integrantes concentrados en la misma visión.

“Uno va a trabajar con estas personas por un par de meses, o incluso un año o más. Llamar por teléfono durante los primeros días para presentarse y establecer una relación puede ayudar a crear cierta credibilidad”, afirma. “Eso es lo que se necesita en la iniciación del proyecto: credibilidad instantánea”.

Los rompehielos son herramientas eficaces para formar equipos, sostiene Brossard. El truco es elegir una actividad que genere unidad, que no se trate simplemente de una presentación. Por ejemplo, en una reunión de iniciación reciente, les pidió a los miembros del equipo que compartieran su primer número de teléfono.

“Se produjo un ambiente de gran nostalgia en la sala, ya fuera gente mayor hablando de las líneas fijas o personas más jóvenes hablando de celulares. En lugar de que estuviéramos todos tensos y concentrados en el nuevo proyecto, por algunos minutos nos dedicamos a conocernos y a compartir esta conexión común”. “Gran parte de la dirección de proyectos tiene que ver con las relaciones, y si es posible usar la fase de iniciación del proyecto para crear relaciones, estará en mejor posición de actuar con eficiencia durante el resto del proyecto”.

Esta fase de conocerse también presenta una buena oportunidad para demarcar roles, en especial entre líneas de departamentos, sostiene Gustavo Pastrana, PMP, COO y Subdirector Ejecutivo de Grupo Protg de Ciudad de México, México.

“En ocasiones, los límites entre los roles del equipo pueden ser poco claros y causar confusiones”, asegura.

Para cortar de raíz la posibilidad de malos entendidos posteriores, sugiere usar las reuniones de iniciación de proyecto para asegurarse de que todos comprendan la visión general del proyecto y las responsabilidades ligadas a su función específica.

“El director de proyecto debe comprender el nivel de autoridad que tiene y el modelo de gobernabilidad del proyecto, ya sea que eso incluya liderar comités directivos, comités de control de cambios o reuniones internas”, agrega Pastrana.

Además, los directores de proyecto deben usar estas primeras reuniones para establecer una definición clara del éxito del proyecto. Describir específicamente lo que busca el patrocinador hace que al equipo le resulte más fácil lograr los resultados deseados, afirma.

“Entreviste a todos los interesados clave para validar cada expectativa del resultado del proyecto y los indicadores clave de desempeño que se necesitarán para garantizar que se logren los beneficios para el negocio”, sugiere Pastrana. **PM**



**“El director de proyecto debe comprender el nivel de autoridad que tiene y el modelo de gobernabilidad del proyecto, ya sea que eso incluya liderar comités directivos, comités de control de cambios o reuniones internas”.**

—Gustavo Pastrana, PMP, Grupo Protg, Ciudad de México, México

Para comenzar un proyecto de forma correcta se requiere una sólida base profesional. El conjunto ideal de habilidades de dirección de proyectos, descrito en el **PMI Talent Triange™**, es una combinación de conocimientos técnicos, de liderazgo y de gestión estratégica y de negocios.

**PMI Talent Triange™**

