



Libro Punto de arranque

El mejor inicio para una carrera en administración de proyectos

Kim Heldman
Jossey-Bass, 2005
Primera Edición: 2001
También disponible en: Inglés

Reseña

La definición de Kim Heldman de un proyecto es tan extensa que incluso la gente que no trabaja en negocios ni en el gobierno se puede beneficiar de su experiencia y sugerencias. Aunque se basa en las recomendaciones del Instituto de Administración de Proyectos (PMI, por sus siglas en inglés), enriquece sus consejos con útiles observaciones sobre cuáles recomendaciones seguir y cuáles ignorar. La organización del libro es lógica y fácil de seguir, y el estilo de Heldman es generalmente conciso y sin rodeos. Evita el argot e incluye suficientes anécdotas y ejemplos para ser ameno. Pocas guías prácticas están tan bien hechas como ésta. *BooksInShort* la recomienda a todos aquellos que afrontan el reto de administrar un proyecto, especialmente a los novatos.

Ideas fundamentales

- Las organizaciones inician proyectos para hacer cosas nuevas, crear productos o servicios, o hacer cambios a las operaciones ordinarias.
- Los administradores de proyectos necesitan muchas habilidades; la más importante es la comunicación.
- No todos los proyectos valen la pena. El primer paso es seleccionar qué proyectos hacer.
- El patrocinador del proyecto es el mejor aliado del administrador del proyecto y su más valioso defensor.
- El cronograma del proyecto debe listar tareas, puntos críticos y actividades.
- Los administradores de proyectos deben negociar con los gerentes funcionales para contratar personal con tiempo suficiente y con las habilidades adecuadas.
- Para decidir si fabricar o comprar, considere la disponibilidad de conocimientos, de capacidades y de personal capacitado, además del costo.
- Analice los riesgos y prepare estrategias para mitigarlos.
- Los riesgos del proyecto pueden ser conocidos o desconocidos. Los riesgos conocidos podrían tener consecuencias ciertas o inciertas.
- Para evitar el crecimiento desmesurado del proyecto, documente todo lo que hace, especialmente el alcance del proyecto, acordado por todos desde su inicio.

Resumen

¿Qué es un proyecto?

Los proyectos no se manejan como los otros negocios, que producen lo mismo una y otra vez, y no tienen fecha de terminación. Los proyectos son temporales, generan un producto designado, usan recursos designados, y tienen principio y fin. No todos los proyectos que se sugieren ameritan tiempo, esfuerzo e inversión. Por eso, el primer paso en todo proyecto es decidir si hacerlo o no.

Los tres tipos de organización

La estructura organizacional a menudo determina si los proyectos son o no realizables. En las organizaciones “funcionales” tradicionales, las actividades laborales, como contabilidad, recursos humanos y mercadotecnia, determinan divisiones organizacionales y las líneas de mando son claras. Sin embargo, esas organizaciones pueden ser burocráticas. Como administrador de proyectos, podría serle difícil cruzar las fronteras organizacionales, lidiar con el papeleo y conseguir recursos. Adicionalmente, podría tener que asumir la administración de un proyecto además de sus tareas habituales diarias.

“Los proyectos se hacen para generar un producto o servicio único que no se ha hecho antes. Tienen una duración limitada y son temporales por naturaleza”.

En las “organizaciones proyectizadas”, la cultura organizacional gira alrededor de proyectos. Los administradores de proyectos pueden estar bajo las órdenes directas del director ejecutivo y, a menudo, están autorizados para tomar decisiones. Sin embargo, los miembros del equipo podrían tener que buscar nuevas asignaciones cada vez que se termina un proyecto, los expertos podrían estar trabajando en proyectos que no aprovechan su capacidad al máximo y los equipos del proyecto podrían tener que competir entre ellos por recursos escasos.

“Ninguna herramienta, sin importar cuán sensacional sea, podrá reemplazar las buenas prácticas de administración de proyectos”.

Las “organizaciones matriciales” tienen las ventajas de las organizaciones funcionales y “proyectizadas”, pero no sus desventajas. Los equipos de proyectos podrían estar bajo las órdenes tanto de los administradores de proyectos como de los gerentes funcionales. La implementación de proyectos, los cronogramas para completar los elementos del proyecto, la administración de riesgos, los controles de calidad y la comunicación, todos funcionan sin problema. Su mayor desventaja es que estar bajo las órdenes de dos entidades podría presionar al personal del proyecto.

Las cinco fases de un proyecto

Los proyectos pasan por cinco fases o procesos:

1. **“Iniciación”** – Definir las metas del proyecto, determinar los criterios de selección de proyectos, asignar al administrador del proyecto, redactar el acta del proyecto y firmar su aceptación.
2. **“Planeación”** – Definir los resultados que haya que entregar, redactar la descripción del alcance del proyecto, fijar un presupuesto, definir y programar actividades e identificar los recursos necesarios.
3. **“Ejecución”** – Formar un equipo para el proyecto, dirigirlo, asegurar recursos, revisar las condiciones, establecer la comunicación, controlar el avance y asegurar la calidad.
4. **“Supervisión y control”** – Medir el desempeño, hacer que el proyecto se desarrolle según su plan y cronograma, considerar solicitudes de cambios del proyecto.
5. **“Cierre”** – Aceptar y aprobar los resultados, documentar las lecciones aprendidas, formar un expediente, cerrar los libros y liberar los recursos.

Restricciones potenciales

Todos los proyectos están sujetos a limitaciones; éstas son las tres más importantes:

1. **“Tiempo”** – Nunca tendrá tiempo suficiente de hacer todo lo que quisiera.
2. **“Recursos”** – Los recursos pueden ser humanos, materiales o económicos, o de otras formas. Son limitaciones porque su disponibilidad afecta el éxito del proyecto.
3. **“Calidad”** – Las normas y las definiciones de productos imponen estándares de calidad. Los estándares menos exigentes dan un margen de flexibilidad, mientras que los estándares rígidos requieren controles más estrictos.

“No todos los proyectos deben llevarse a cabo. Los problemas de tiempo, las limitaciones, los acontecimientos políticos y una variedad de otras razones pueden evitar la decisión del comité de selección de ir ‘adelante’”.

En ocasiones, la satisfacción del cliente surge como una cuarta limitante. El proyecto no tiene éxito hasta que el cliente esté satisfecho.

La buena administración de proyectos requiere excelente comunicación

Los administradores de proyectos necesitan una gran variedad de habilidades, pero la más importante es la comunicación. Sigas estos 10 lineamientos para mantener una comunicación precisa y enfocada.

1. **Minimice el “ruido”** – Asegúrese de que sólo las personas que necesitan información la reciben, que reciban la información que necesitan y cuando la necesitan.
2. **Use eficientemente el correo electrónico** – Escriba mensajes precisos y concisos.
3. **Parafrasee** – Repita lo que oye, para que la gente pueda corregirlo si se equivoca.
4. **Haga preguntas** – Demuestre que está escuchando.
5. **Haga que sus mensajes de voz sean breves y claros** – Repita números de teléfono para que la persona a quien llama los entienda fácilmente.
6. **Preste atención** – Elimine las distracciones.
7. **Escuche activamente** – Use lenguaje corporal para comunicar que usted está prestando atención.
8. **Evite el argot** – Hable con lenguaje sencillo. “Empiece por decir a su público lo que le va a decir, dígalo, y luego dígale lo que le acaba de decir”.
9. **Use más de un medio** – Para llegar a miembros del público con distintos estilos de aprendizaje, use imágenes, voz, escritos y grabaciones de audio o video.
10. **Sea paciente** – Ayude a la gente a entender lo que usted dice.

“Una mala actitud es como un resfriado común. Una vez que uno de los miembros del equipo lo tiene, contagia a los demás”.

Además de tener buenas habilidades de comunicación, los administradores de proyectos deben poder organizar personas y trabajo, administrar tiempo y fijar prioridades. ** Cómo iniciar un proyecto y redactar su acta ** Las organizaciones empiezan proyectos por seis razones: una necesidad del negocio, una demanda del mercado, una solicitud de un cliente, una orden legal, un cambio de tecnología o una necesidad de la sociedad. Cuando una organización considera múltiples proyectos, debe establecer procedimientos para seleccionarlos y priorizarlos. A menudo, el costo es uno de los criterios más importantes, pero la estrategia de

negocios, el riesgo y otras consideraciones también son parte de la ecuación. Una vez seleccionado el proyecto, su acta lo respalda oficialmente. Esto establece una definición del proyecto entre los interesados. Dedicar recursos, identificar a un gerente y resumir los objetivos del proyecto. El acta de un proyecto debe incluir lo siguiente:

- **“Informe del trabajo” (SOW, por sus siglas en inglés)** – Esto explica la intención del proyecto.
- **“Descripción del alcance del proyecto”** – Define los límites del proyecto.
- **“Plan estratégico”** – Este plan explica cómo se ajusta el proyecto a la estrategia de la organización.
- **“Descripción general del proyecto”** – Explica la razón del proyecto y su meta.
- **“Objetivos del proyecto”** – Lista los logros que definirán el éxito del proyecto. Los objetivos del proyecto deben cumplir con los puntos “SMART” (ser específicos, mensurables, precisos, realistas y apegados a tiempos).
- **“Requisitos”** – Identifica los resultados que se esperan del proyecto, a la luz de las exigencias de los clientes, patrocinadores y otros interesados. Los resultados, muy relacionados con los objetivos, es lo que el proyecto debe producir, y también deben cumplir con los puntos SMART. Si el proyecto tiene varios resultados que entregar, planea la entrega en fases o etapas.
- **“Justificación del negocio”** – Resume brevemente la razón del proyecto.
- **“Cálculo de costos y recursos”** – En esta etapa, el cálculo es preliminar.
- **“Roles y responsabilidades”** – Da asignaciones claras a los participantes del proyecto.
- **“Firmas de aceptación”** – Los firmantes deben ser todos aquellos que sean importantes para el proyecto.
- **“Anexos”** – Se refiere a la información adicional o los documentos que ayudan a los participantes a entender mejor el proyecto.

Alcance y cronograma del proyecto

La descripción del alcance del proyecto proporciona una explicación del proyecto y sus metas, listas de los resultados y requisitos, listas de los elementos específicamente excluidos del proyecto, y cálculo del tiempo, costo, responsabilidades, criterios de aceptación, suposiciones y limitaciones. El documento del alcance del proyecto evita el crecimiento desmesurado del proyecto (la tendencia a extenderse en respuesta a nuevas exigencias). El tiempo es generalmente una restricción en los proyectos, pues – por definición – son temporales. Hacer un cronograma, que es muy importante, implica ordenar las tareas en una secuencia lógica, asignar responsabilidades y calcular el tiempo que tomará cada tarea. Para determinar la ruta crítica, es decir, la cadena de sucesos más larga del proyecto, use la “Técnica de Revisión y Evaluación de Programas” (PERT, por sus siglas en inglés) de la Marina de EE.UU. PERT hace tres cálculos – optimista, pesimista y probable – y usa estadísticas para calcular la duración del proyecto. Tome en cuenta las “dependencias” (tareas que deben terminar antes de empezar otras); algunas no tienen “tiempo de maniobra”, mientras que otras son flexibles, es decir, deben terminarse, pero pueden hacerse cuando sea más conveniente para el equipo.

Recursos

Mencione todos los recursos que requerirá el proyecto, incluyendo recursos humanos, y asegúrese de que el cronograma considere el tiempo de obtención de esos recursos. Haga un inventario de las habilidades de los miembros de su equipo y compárelo con las habilidades que necesitará para el proyecto. Negocie con los gerentes funcionales, en caso necesario, para persuadirlos de dedicar personal específico al proyecto. Asegúrese de entender las políticas de adquisición de la organización. Tome la decisión de fabricar o comprar a la luz de estas políticas. A menudo, pero no siempre, el costo es el criterio más importante en la decisión de fabricar o comprar. Las habilidades, capacidad, capacitación, tiempo y otros factores también afectan la decisión.

Administración de riesgos

Los riesgos pueden ser conocidos o desconocidos. Obviamente, sólo puede planear para los riesgos conocidos, que pueden tener consecuencias ciertas o inciertas. Use análisis estadístico y técnicas de pronóstico para calcular la probabilidad y el impacto de los riesgos que se puedan evaluar. Las distintas organizaciones tienen distintos niveles de tolerancia ante riesgos, así que, una vez identificados éstos, los líderes de la organización deben decidir si aceptar, evitar, transferir o mitigar cada riesgo. Haga planes de contingencia y, en la medida de lo posible, genere márgenes de tiempo y dinero. Sin embargo, no se dé a conocer por tener márgenes demasiado amplios, porque afectarán su credibilidad.

Ejecución

Los problemas de personal, como reunir el equipo, mantener motivados a sus miembros y manejar conflictos, están entre los mayores retos del administrador de proyectos durante la fase de ejecución. Debido a solicitudes de los grupos de interés, o al descubrimiento de errores u otros sucesos, podrían ocurrir cambios de ejecución en áreas como personal, presupuesto y organización. Si la organización no tiene aún un plan para la administración del cambio, génerele. Éstos son los tres mandamientos de la administración del cambio:

1. Documente todas las solicitudes de cambio.
2. Automáticamente rechace las solicitudes que no cumplan con el proceso de administración del cambio de la organización. Los tomadores de decisiones correspondientes deben aprobar las solicitudes.
3. El presupuesto, el cronograma y los cambios de calidad están relacionados. Si cambia uno, probablemente tenga que cambiar los otros.

“Si el proyecto es pequeño (con unos cuantos interesados), haga entrevistas de uno en uno para pedirles su opinión del avance del proyecto y sus procesos de administración”.

En algunas circunstancias desafiantes, podría verse forzado a dar carpetazo y abandonar el proyecto. Las señales de que el proyecto va al fracaso son la mala planeación, demasiadas solicitudes de cambio y retrasos o recortes presupuestales sin ajustes de compensación en el alcance o cronograma del proyecto.

Cierre

Documente lo que aprendió, finalice todos los contratos y obtenga documentos con la firma de aceptación de todos los interesados, incluyendo clientes. Las firmas aseguran que todos estén de acuerdo que el proyecto cumplió con los estándares establecidos por el equipo desde el inicio. Prepare un cuestionario para los interesados que permita explorar su grado de satisfacción con el proyecto.

“¡Celebre su éxito! Haga una fiesta, invite al equipo a comer o compre silbatos y matracas para animar la última reunión de equipo del proyecto”.

Para asegurarse de no repetir errores, lleve un libro diario del proyecto. Pregunte frecuentemente a los miembros del equipo lo que están aprendiendo. Si algunos temas son demasiado delicados para mencionarse en el “informe final del estado del proyecto”, anótelos en un memorándum confidencial o en un informe para los ejecutivos. Forme un expediente del proyecto que incluya todos los documentos del proyecto, desde su acta hasta las firmas de aceptación.

Sobre la autora

Kim Heldman es directora de la Oficina de Administración de Proyectos del Departamento de Recaudación de Impuestos de Colorado, y es autora del *best seller*, *PMP: Project Management Professional Study Guide*.
