

STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT MADE SIMPLE



PRACTICAL TOOLS FOR
LEADERS AND TEAMS
TERRY SCHMIDT

Libro Administración estratégica de proyectos simplificada

Herramientas prácticas para líderes y equipos de trabajo

Terry Schmidt

Wiley, 2009

También disponible en: Inglés

Reseña

¿Alguna vez ha participado en un proyecto que parece ser un ejercicio inútil de mantenimiento de gráficas? Terry Schmidt le muestra cómo evitar esos obstáculos, diseñando su proyecto de tal manera que aporte verdadero valor estratégico a su empresa. También proporciona excelentes herramientas que se pueden usar en todos los proyectos, para asegurar que el trabajo es significativo, que su diseño lógico para el proyecto es sólido y que tiene el trabajo organizado en partes pequeñas bien definidas. La administración de proyectos depende de la gente, por eso Schmidt le enseña cómo involucrar a sus colegas, compañeros de equipo y a todos los interesados. El autor organiza los capítulos de tal manera que son claros y los termina con un resumen de los puntos principales. Schmidt proporciona los formatos necesarios y explica cómo adaptarlos y utilizarlos. También ilustra sus principios con ejemplos del mundo real, obtenidos de su larga experiencia como consultor en compañías y gobiernos, e incluso agrega un poco de humor y algunas graciosas caricaturas. *BooksInShort* recomienda este útil y detallado vistazo al tema de la administración de proyectos. Schmidt va más allá de una explicación de las técnicas correctas para concentrarse en hacer proyectos que generen un valor estratégico.

Ideas fundamentales

- Piense de manera estratégica y concéntrese en el objetivo del proyecto, no sólo en sus herramientas y gráficas.
- Déle a su proyecto una estructura estratégica, entienda qué hay que hacer y por qué.
- Verifique los supuestos del proyecto probando las conexiones “si...entonces”. Aprenda durante el progreso del proyecto e incorpore lo que aprendió al mismo.
- Si tiene varios proyectos, estos se alinearán adecuadamente, si hace que todos apunten a la misma meta estratégica.
- Puede utilizar tablas de seguimiento como el Marco Lógico para alinear los elementos estratégicos de su proyecto.
- Nunca confunda el manejo de problemas con la administración del proyecto para lograr su propósito.
- Utilice únicamente medidas verificables que tengan sentido para el proyecto, no sólo las que son fáciles de obtener.
- Mire el contexto completo del proyecto para encontrar sus objetivos y propósito.
- La manera en la que “parta” o segmente el trabajo de su proyecto, es lo que va a determinar la coherencia de la asignación de tareas.
- Haga un verdadero esfuerzo en administrar su proyecto, mediante la administración efectiva de su equipo y de otros interesados.

Resumen

La administración de proyectos es mucho más que sólo gráficas

No importa si su proyecto es grande o pequeño, usted puede usar herramientas y enfoques estratégicos para administrarlo de manera efectiva. Las tareas más importantes en la administración de proyectos son, entender exactamente lo que está tratando de hacer, qué exactamente constituye el éxito y cómo sabrá que lo alcanzó. Evite seis errores comunes en la planeación de proyectos:

1. **Tener objetivos confusos** – Cuando arranca un proyecto sin un destino claro, terminará haciendo una gran cantidad de trabajo inútil.
2. **Trabajar sin un contexto** – Si no sabe como encaja su esfuerzo en el cuadro completo, probablemente está trabajando sin la capacidad para corregir el curso.
3. **Usar las herramientas equivocadas** – Utilice las herramientas adecuadas, no sólo las que son fáciles de obtener.
4. **Creer que todos los interesados no importan** – Ningún proyecto existe de manera aislada. Asegúrese que su trabajo tiene significado para todos aquellos

que van a evaluar lo que usted produce.

5. **Estar demasiado ocupado para planear** – Si no dedica tiempo para planificar bien, fallará en las fechas límite y perderá tiempo y recursos arreglando los errores.
6. **Desperdiciar a la gente por falta de planeación** – La gente feliz trabaja bien; la gente frustrada no. Sin un plan, su equipo se frustrará.

“La pregunta de qué es lo que se tiene que lograr con el proyecto y ... por qué se tiene que hacer, merece mucha atención, pues estas respuestas son las que dirigen todo lo demás”.

Empezar sus proyectos correctamente, con una buena planificación. Si es usted un ejecutivo patrocinando un proyecto, asegúrese que los líderes del mismo entienden la intención estratégica de las tareas que les asigna. Para recopilar la información que necesita para darle a su proyecto una estructura real, hágase estas cuatro preguntas:

1. **¿Qué tenemos que lograr y por qué lo tenemos que hacer?** – Puede pensar que las respuestas son obvias, pero si escucha con atención las respuestas que dan los ejecutivos y los miembros del equipo a esta pregunta, se sorprenderá de la variedad de respuestas.
2. **¿Qué exactamente constituye el éxito y cómo lo medimos?** – Observe cuál es la intención de su proyecto para que pueda definir el éxito. Después decida qué métricas usar para medirlo.
3. **¿Qué es lo que hace posible el éxito?** – No se concentre únicamente en los elementos que usted controla. Considere el contexto completo y clasifique los factores externos de los cuales depende su éxito. ¿Qué otras influencias como capacitación y disponibilidad de recursos pueden afectar su éxito?
4. **¿Cómo llegará de aquí hasta allá?** – Determine todo lo que tiene que hacer para cumplir con el propósito del proyecto y para completar cada una de las tareas.

“La administración de proyectos tradicional se concentra en los detalles a nivel tarea y pierde la visión de los beneficios que el proyecto va a proporcionar”.

Las respuestas a estas preguntas son fundamentales para la planeación del proyecto. Las puede utilizar para llenar un “Marco Lógico”. El “Marco Lógico” es una matriz de cuatro por cuatro que muestra “los objetivos, medidas de éxito, verificación (de esas medidas) y supuestos” del proyecto en la parte superior y las “metas, propósito, resultados y entradas” hacia abajo del lado izquierdo. Cuando llene esta matriz con los datos obtenidos de las respuestas a las cuatro preguntas estratégicas, podrá comparar las cajas adyacentes usando razonamiento condicional “si...entonces” (*if-then*), para estar seguro que todos los elementos del proyecto están alineados.

“El llegar a la excelencia en la organización es un proceso continuo, no un intento único que resulta de un taller”.

El Marco Lógico tiene muchas aplicaciones. En el fondo, es una base sólida para enmarcar un proyecto. Puede ayudar a estructurar las evaluaciones del proyecto, establecer un curso para entrenamiento del equipo, y desarrollar y crear estructuras y algoritmos de TI estratégicos. Sin embargo, es un resumen estratégico y una herramienta de alineación, no un plan de acción detallado. Empezar a usar un Marco Lógico desde el principio del proyecto. Mientras más fuera esté el proyecto de la cultura organizacional, más útil será el Marco Lógico para ayudarlo a mantener control del mismo.

Proyectos y estrategia corporativa

Si su compañía está trabajando con varios proyectos al mismo tiempo, cada uno deberá conectarse con la estrategia general, pues es muy probable que los resultados de cada proyecto alimenten a los otros proyectos. Siga estos ocho pasos para crear un plan lógico para su proyecto:

1. Asegúrese que el contexto de la planeación es claro y los puntos explícitos.
2. Asegúrese de haber incluido a los principales participantes del proyecto, incluidos todos los interesados.
3. Verifique el contexto, incluidas todas las unidades de negocio afectadas.
4. Desarrolle con su equipo una visión de la meta y una declaración que explique cómo alcanzarla.
5. Busque la manera de mejorar el valor que está agregando y cómo medirlo.
6. Traduzca sus metas a estrategias fundamentales y analice dichas estrategias de acuerdo con sus métricas.
7. Implemente estas estrategias fundamentales para crear el plan de ejecución.
8. Actualice los planes y déles seguimiento; lleve a cabo este proceso de nuevo las veces que sea necesario.

Entienda qué es lo que tiene que lograr

Haga un análisis cuidadoso para convertir los problemas en objetivos claros. Llegue a la raíz del problema. Evite objetivos ambiguos; sea preciso. Defina objetivos independientes para sus resultados y propósitos, que no es lo mismo. Los resultados son el producto del trabajo relacionado con el proyecto. Los propósitos son las razones por las cuales usted quiere obtener dichos resultados. Haga una lista, dé seguimiento y administre cada uno de los resultados, en términos de lo que prometió entregar, cuándo lo va a entregar y los recursos que necesita. Analice con cuidado sus enlaces “si...entonces” y cuestione cada premisa para estar seguro de que merece la pena.

“Un buen diseño, desarrollado y apoyado por el equipo, tiene muchas más oportunidades de ser exitoso que un diseño perfecto desarrollado por un administrador de proyectos ... con la mínima intervención del equipo”.

Para saber si está logrando el propósito de su proyecto y cada uno de sus objetivos, determine de qué manera va a medir los resultados. Al seleccionar las mediciones, descríbalas en oraciones claras y con puntos con viñetas. Determine de qué manera va a verificar o autenticar cada medida. Si no puede verificar una medición, entonces no vale la pena considerarla. Repita el proceso de selección y escritura de mediciones y de los métodos de verificación para la meta y resultados de cada proyecto. Guarde el documento por lo menos durante varios días. Regrese a él con la mente despejada. Es muy probable que encuentre cosas que puede mejorar. Nunca decida sus mediciones con demasiada rapidez. Para entender el contexto de su proyecto, primero identifique los supuestos principales que hizo cuando

lo diseñó. Determine cuál es la probabilidad de que los eventos que propuso sucedan. ¿Cuál sería el impacto sobre su proyecto en caso de que ocurrieran? ¿Qué puede hacer para prevenir los resultados negativos o para fomentar los positivos? Asigne costos en dólares a los eventos negativos y a los métodos para prevenirlos. Una vez que tenga el análisis costo-beneficio correcto, empiece a trabajar en su proyecto. Asegúrese de manejar correctamente a las influencias externas y de cumplir con el propósito del proyecto a tiempo y dentro del presupuesto.

“La administración de proyectos es como hacer malabares con tres pelotas – el tiempo, el costo y la calidad. La administración de proyectos es un grupo de actores de circo parados en un círculo, cada uno lanzando tres pelotas e intercambiando pelotas de vez en cuando”. [– G. Reiss]

Utilice un ciclo de aprendizaje del tipo “Pensar-Planear-Actuar-Evaluar” para crear una ruta lógica para administrar las iteraciones del proyecto. Establezca puntos críticos con su propio proceso de evaluación. Sostenga reuniones periódicas de re-planeación y evaluación, para asegurar que el proyecto se desarrolle de acuerdo con lo establecido.

El papel que juega el “segmentar”

Con cuidado divida su proyecto en segmentos, desde el principio del proceso. La manera en la que “segmente” su trabajo, va a determinar su fluidez y dará forma a sus resultados. Para todos los proyectos son importantes el tiempo, las personas y los activos. Expresé cualquier tema relacionado con estos en términos de “calendarios, responsabilidad y presupuestos para recursos”. A cada segmento asígnele un nombre lógico y descriptivo e inclúyalo en su seguimiento.

“Si controlamos las entradas, podemos producir o entregar resultados. Si producimos o entregamos resultados, lograremos un propósito. Si alcanzamos un propósito, contribuimos con una meta importante”.

Defina una “Tabla de Responsabilidades” para coordinar las tareas del proyecto y asígneles como trabajos específicos. Describa los trabajos finales a manera de narrativa, poniendo el trabajo en niveles progresivos de acuerdo al detalle. Haga descripciones detalladas del trabajo inmediato, resuma las descripciones de una visión más amplia del proyecto y haga algo que quede entre el uno y el otro para propósitos de administración durante la etapa media del programa. Concéntrese en los detalles del siguiente segmento de trabajo que tiene que terminar. Esté listo para modificar su segmentación a medida que avanza el proyecto y a medida que revisa y re-evalúa sus resultados.

Los proyectos y las personas

A menos que su proyecto sea muy pequeño, usted tendrá que trabajar con otras personas. Como administrador del proyecto, tiene que entender a su gente así como sus tareas, para estar seguro de que hizo una buena asignación del trabajo de acuerdo con las habilidades de cada persona. Si maneja a su gente de tal manera que tengan éxito en lo que hacen y si además celebra dicho éxito con ellos, obtendrá más resultados que si únicamente se dedica a corregirlos sus errores. Al centrar el trabajo de todos de acuerdo con la alineación y la estrategia, logrará que todos los participantes hablen de las mismas cosas en el mismo idioma.

“En ocasiones equiparamos la administración de proyectos con los artefactos visibles de la planeación - las líneas de tiempo, los presupuestos y los reportes”.

Mantenga el proceso de planeación activo y modifique sus documentos de seguimiento y estrategia según sea necesario. Al final, el proceso de planeación del proyecto es más importante que los documentos creados. No se obsesione tanto con lo que está escrito que termine por llevar el proyecto a un callejón sin salida. Evalúe el apoyo de los interesados, para que sepa si necesita información de ellos. Intente hacer que se sientan parte del éxito del proyecto.

“El centro y el alma de todo proyecto tiene que ver con la gente – sus relaciones, habilidades y capacidad para trabajar como equipo”. “El centro y el alma de todo proyecto tiene que ver con la gente – sus relaciones, habilidades y capacidad para trabajar como equipo”.

Continúe perfeccionando sus habilidades interpersonales. La Inteligencia Emocional (IE) es un poderoso indicador del éxito de la administración de proyectos. Si tiene una alta IE, tendrá mejor capacidad para formar un equipo, dirigir a otras personas, obtener apoyo y ayudar al equipo en tiempos difíciles. Usted sabrá cuándo tiene que hacer ajustes para mantener al equipo motivado y produciendo a un nivel alto. No importa cuán serio sea el propósito del proyecto, asegúrese que el trabajo diario no se convierta en servidumbre y mantenga el buen ánimo del equipo. La gente se hunde si todos los días trabaja bajo demasiada presión.

“Invite a su equipo a la armonía de la excelencia y disfrute de los sonidos tabernáculos del coro de su armonioso esfuerzo”.

Siga estos pasos para que su proyecto logre el mayor éxito posible:

- Asegúrese que su plan estratégico se mantenga actualizado y relevante.
- Para acabar con los “silos”, diseñe equipos con el propósito de fomentar la cooperación entre todos los que trabajan en el proyecto.
- Cuando el rendimiento de su gente disminuya, actualice la carga de trabajo reinventando el equipo.
- Utilice el proyecto para apoyar los programas de mercadotecnia estratégica y de ventas.
- Mejore los procesos continuamente para tener mejores resultados.
- Concéntrese en la estrategia y propósito en su proceso de decisión y recomendación.
- Si aparece una papa caliente en su proyecto, enfríela definiendo el asunto, transformándolo en un objetivo y diseñando una solución.
- Utilice la lluvia de ideas (*brainstorming*) para resolver alguna parte del proyecto que esté atorada.
- Asegúrese que su gente tiene un buen lugar a donde ir cuando termine el proyecto.

Sobre el autor

Terry Schmidt es un profesional certificado en administración de proyectos (PMP) con más de 30 años de experiencia. Es profesor de administración de proyectos en la UCLA y en la Universidad de Wisconsin.

