

# Guide to Project Management

Paul Roberts



## Libro Guía para la gestión de proyectos

Paul Roberts

Profile Books, 2007

También disponible en: Inglés

### Reseña

En 1994, entre bombos y platillos y después de dos décadas de esfuerzo, fue inaugurado el Aeropuerto Internacional Kansai en Japón, sobre una isla artificial en la Bahía de Osaka. Diez mil trabajadores invirtieron 10 millones de horas de trabajo en el enorme proyecto, el proyecto de obra civil más caro de la historia contemporánea. Sólo hubo un pequeño problema: la isla y su aeropuerto se están hundiendo en el mar. ¡Vaya! Ahí van más de US\$20 mil millones en costos de construcción. Los encargados del proyecto se hubieran podido beneficiar de una gestión de proyectos profesional en su proyecto de isla y aeropuerto. Pero ahora puede que necesiten lanchas. Para garantizar que el siguiente proyecto en su organización no se convierta en un enorme despilfarro, lea el magnífico, completo y detallado libro de Paul Roberts sobre gestión de proyectos. *BooksInShort* agradece esta concisa guía de las mejores prácticas en la gestión de proyectos.

### Ideas fundamentales

- Un proyecto es diferente a las actividades normales de una organización.
- Un proyecto siempre incluye un plan de acción específico, así como un presupuesto y un cronograma únicos.
- Los proyectos que son mal manejados pueden dañar a – o incluso acabar con – una organización.
- La gestión de proyectos es una disciplina profesional con un singular cuerpo de conocimiento y un conjunto especializado de competencias y habilidades.
- Dentro de la organización, un grupo coordinador es responsable del manejo de su portafolio de proyectos.
- El director del proyecto, o el equipo de dirección del proyecto, tiene la responsabilidad diaria de asegurar que el proyecto avanza satisfactoriamente y alcanza sus metas.
- El éxito de la gestión del proyecto depende de muchas y variadas auditorías.
- Es crucial asegurarse de que los beneficios del proyecto rebasan su costo.
- Organice todas las actividades relacionadas con el proyecto para poder entregar satisfactoriamente “productos” específicos; es decir, para cumplir con los principales puntos de referencia o etapas del proyecto.
- La introducción en su empresa de una iniciativa profesional de gestión de proyectos ofrece cuantiosas ventajas competitivas y empresariales.

### Resumen

#### El proyecto versus “la rutina del negocio”

Un proyecto es sustancialmente diferente a la rutina de un negocio, la manera tradicional en la que una organización realiza sus actividades cotidianas. Un proyecto tiene una meta y un presupuesto específicos y genera un cambio notable. Depende de muchas habilidades y recursos, tiene un ciclo de vida definitivo que tiene fecha de inicio y de terminación y además incluye la participación de una gran variedad de personas.

“La gestión de proyectos tiene mucho que ver con la identificación y manejo de los riesgos a los que se puede enfrentar un proyecto”.

Más que nada, un proyecto involucra planes previamente acordados y altamente específicos. Un proyecto representa un esfuerzo temporal de dirección, el cual se asume para obtener un resultado benéfico determinado.

La gestión de proyectos es la manera profesional y sistemática de alcanzar las metas de un proyecto y satisfacer las expectativas de todos los interesados, con respecto a “tiempo, costo y calidad”. La gestión de proyectos incluye siempre varias auditorías para garantizar que las actividades siguen su curso establecido,

terminando con “revisiones posteriores al proyecto” que resumen cuán bien la compañía obtuvo el retorno a su inversión.

“Para que un proyecto prospere, debe existir dentro de un ambiente que sea afín a su compromiso, gestión, financiamiento, especificación, realización, pruebas y entrega”.

La mayoría de las organizaciones tiene varios proyectos en ejecución al mismo tiempo. Muchas empresas agrupan estos proyectos independientes en un portafolio que está administrado por una unidad interna de gestión de portafolios. El programa de una compañía, a diferencia de su portafolio, incluye nuevos proyectos al igual que actividades de rutina del negocio.

“El inicio de un proyecto puede ser una experiencia impredecible y las reglas tendrán poco éxito al tratar de arreglar el caos común que se presenta en el arranque de todo proyecto”.

Un proyecto típico puede ser la introducción en la compañía de un nuevo sistema de facturación. En contraste, un programa típico puede ser un plan de múltiples proyectos para que la organización empiece a comercializar sus productos en mercados extranjeros. El programa de una organización es parte de su plan estratégico; sus proyectos respaldan ese plan y ayudan a que sea factible. Se deben evaluar los proyectos con anticipación para asegurar que la retribución potencial es mucho mayor que los riesgos potenciales.

## Responsabilidades y roles

Los directores de proyecto tienen cuantiosas responsabilidades, desde la dirección de las actividades diarias del proyecto hasta asegurar que los recursos para el mismo se usen de manera inteligente y que se cumpla con las metas de tiempo, presupuesto y calidad. En el organigrama típico, el director de proyectos trabaja bajo la dirección general del equipo de gestión del portafolio y la orientación específica del grupo coordinador del proyecto. Este grupo ejecutivo tiene que tomar muchas decisiones para satisfacer a todos los interesados en el proyecto.

“Trabajar en un proyecto puede ser una tarea confusa y muy exigente para todos aquellos que son nuevos en la gestión de proyectos”.

Debido a la importancia de las funciones del director, las compañías con frecuencia asignan varios directores a las diversas facetas de un proyecto. Este equipo de dirección tiene que realizar cuatro importantes funciones:

1. Seguir un plan que demuestre el progreso diario y los pronósticos contra los parámetros de calidad, costo y tiempo.
2. Obtener autorización del equipo de coordinación del proyecto, antes de efectuar cualquier cambio en el plan o en el alcance.
3. Tener actualizado el reporte de riesgos, incluidos los planes para mitigar problemas.
4. Entregar reportes de avance y de pronósticos estimados al grupo coordinador.

## Organización

Para organizar un proyecto, primero asígnelo a un director o equipo de dirección. Después desarrolle una “matriz de interesados”, identificando claramente a aquellos individuos que afectan al proyecto o que se verán afectados por él. Diseñe una matriz para clasificar a los interesados en términos de “poder” y “apoyo” y para determinar cuáles son los mejores candidatos para pertenecer al grupo de coordinación del proyecto. El “poder” se refiere a autoridad, experiencia y conocimiento. El “apoyo” tiene que ver con el respaldo que cada uno de los interesados está dispuesto a ofrecer.

“Mucha gente piensa en el pronóstico de un proyecto en términos de fecha de terminación y presupuesto total; ninguno de los dos se puede predecir con certeza hasta que se sepa cuál será el producto del proyecto”.

Una empresa que tiene varios proyectos por lo general designa a una persona para que se encargue de la dirección general de proyectos. Lo ideal es que este individuo no esté involucrado en las actividades cotidianas del negocio ni en la dirección de un proyecto en particular. Esta persona es la que asignará directores a los diferentes proyectos, coordinará los recursos, se asegurará que el trabajo de los directores de proyecto coincide con la cultura y estilo de la organización, resolverá los problemas a medida que surjan, respaldará a los directores de proyecto y desarrollará programas de entrenamiento.

## Retribuciones y riesgos

La gestión profesional de proyectos exige el desarrollo de los estimados de costos y fechas de terminación más realistas posibles. Es importante entender la diferencia entre un objetivo, que es una meta a la cual queremos llegar, y un plan, que es la manera en la que el proyecto espera alcanzar el objetivo específico. Siempre confíe más en los planes que en los objetivos.

“Es necesaria una organización para realizar un proyecto; un solo individuo o grupo no podrán hacerlo solos”.

El director del proyecto debe afinar todos los planes a medida que avanza el proyecto y los hechos reales reemplazan a los estimados. Ningún plan avanza tal como se definió la primera vez, por eso los directores necesitan tener cierta libertad de acción para hacer ajustes. Para balancear los costos del proyecto y los resultados planeados, es necesario hacer un riguroso análisis costo/beneficio, que además deberá justificar el valor del dinero en el tiempo. Planear considerando riesgos es aún más difícil, pues los riesgos pueden ser conocidos o desconocidos o incluso se pueden extender a aquellos molestos riesgos “desconocidos de lo desconocido”, que hiciera famosos Donald Rumsfeld, ex Secretario de la Defensa de los Estados Unidos. Para planear considerando riesgos, los directores de proyecto usan un “registro de riesgos” para recopilar todos los datos relevantes.

## Mantener la calidad

Los proyectos alcanzan el producto final únicamente mediante logros planeados, de manera paulatina. Un director de proyectos profesional identifica claramente los “productos” o etapas de un proyecto y se asegura que se cumplan de acuerdo a una secuencia de resultados fiable. Para saber si su proyecto va bien, es necesario

medir sus referencias de calidad de manera periódica. Todas las actividades de su proyecto deberán estar diseñadas para entregar estos productos en particular. Utilice diversas herramientas para planear proyectos orientados a productos, incluidos la “descripción”, una “estructura de desglose” y un “diagrama de flujo”.

## Estimados

Los estimados de tiempo y costo del director de proyectos se centran en las tareas que el equipo del proyecto debe llevar a cabo para obtener los productos específicos. Una serie de diagramas de flujo de productos – cada uno con su propio ciclo de vida – abarca todas las tareas involucradas para terminar cada uno de ellos. El director trabaja con los estimados de tiempo y de material, con base a las evaluaciones de probabilidad de lo que el proyecto necesitará en cada paso.

“Un enfoque sistematizado de usar los proyectos para ofrecer un cambio duradero al negocio puede representar un cambio en sí mismo para mucha gente”.

Algunos estimados incluyen datos de proyectos previos, pero hay otros que no hacen referencia a experiencias previas ni a datos almacenados. Para que sus estimados sean más fiables:

- Todos los involucrados deberán de estar de acuerdo en la descripción de los productos del proyecto.
- Aquellos que realizan funciones específicas deberán elaborar sus propios estimados.
- Todos los “supuestos de planeación” deberán ser claros.
- El director del proyecto deberá revisar las métricas de trabajos previos similares.
- El estimado deberá considerar el impacto por sanciones o retribuciones contractuales.

“Cualquier intento por alterar opiniones o prácticas laborales acarreará dificultades”.

Para preparar un plan y un conjunto de estimados listos para enviar a la dirección para su aprobación, el director tiene que tomar en consideración los “productos, recursos, esfuerzo y periodos de tiempo”, colectivamente conocidos como “PRET”, la palabra francesa para “listo”.

## Inicio y entrega

Todos los proyectos necesitan fechas de inicio y de terminación definitivas. Además, necesitan una estructura clara y transparente, que detalle lo que sucede entre estas fechas. Antes de que arranque el proyecto, la dirección general de la organización deberá establecer los objetivos generales y describir los beneficios del proyecto. Una vez arrancado el proyecto, el grupo de coordinación asume la responsabilidad de todos los aspectos de las actividades. Por lo tanto, este grupo de coordinación, y en específico el director del proyecto, deberán jugar un papel muy importante en el desarrollo de un sólido “caso de negocios”, el cual defina el proyecto en términos de los beneficios tangibles que producirá.

## Informes del proyecto

A medida que avanza el proyecto, el director del mismo deberá establecer diversos controles para asegurar que las actividades siguen su curso. Ningún proyecto puede ser exitoso sin un conjunto de documentos de planeación e informes, incluidos los siguientes:

- El “informe de gobernanza del proyecto” explica el futuro del proyecto y ofrece información detallada de quién va a dirigir qué, cuál será el resultado, cuándo se entregará y cuánto va a costar.
- El organigrama identifica claramente los roles principales de las personas y sus diversas líneas de reporte.
- El plan del proyecto describe de qué manera el proyecto alcanzará sus objetivos.
- El “plan de calidad” muestra cómo el proyecto cumplirá con los estándares esperados.
- El cronograma muestra las fechas de cumplimiento de las principales etapas.
- El “plan de recursos” explica de qué manera el proyecto cubrirá sus costos.

“Sólo hay un momento en el que es posible afirmar el costo y fecha de terminación de un proyecto con certidumbre: cuando está terminado”.

El director del proyecto es el responsable directo de la planeación y monitoreo de la calidad, costo y tiempo. El o ella deberán mantener informado al grupo de coordinación sobre el avance del mismo. Las reuniones periódicas y los informes sobre pronósticos aseguran que las cosas avanzan según lo planeado. El director del proyecto debe realizar revisiones de calidad y comparar con frecuencia los costos planeados con los costos reales. Cualquier cambio, por pequeño que sea, puede sacar de control incluso al proyecto mejor coordinado, en un abrir y cerrar de ojos. Es esencial tener siempre un control firme.

## Soporte del proyecto

La mayoría de los proyectos necesita ayuda de una “oficina de apoyo a proyectos”. Esta unidad asegura que el equipo de dirección del proyecto, el grupo coordinador del proyecto y el equipo de gestión del portafolio reciban todo lo que necesiten de la organización. La oficina de apoyo a proyectos no maneja ninguno en específico. Por lo general ofrece una serie de servicios a los diferentes equipos; éstos incluyen la asistencia en la gestión del plan del portafolio, el monitoreo del avance de todos los proyectos, y asegurar que todos los productos cumplen con los estándares. Esta oficina se asegura de que cada uno de los directores de proyecto pueda trabajar de manera eficiente, y es todo un éxito cuando todos sus clientes, desde el equipo de gestión del portafolio hasta cada uno de los grupos coordinadores de proyecto, opinan que dio solución a sus necesidades individuales.

## Terminación del proyecto

Al terminar el proyecto, el director desarrolla un “informe de cierre” para poder entregar al grupo coordinador toda la información que necesita para concluirlo. Aquí se incluye si el proyecto tuvo éxito y cumplió con el presupuesto y tiempos establecidos. Después de que el equipo del proyecto entrega el producto, cumple sus

objetivos y consigue el cierre, aún tiene mucho trabajo importante que hacer. El equipo y la compañía deberán seguir monitoreando, evaluando y en algunos casos, controlando el proyecto a medida que emergen los beneficios planeados. Si es apropiado, el equipo puede emitir un reporte formal de beneficios obtenidos y “lecciones aprendidas” para ayudar a documentar futuros proyectos.

## Sobre el autor

**Paul Roberts** es un consultor con vasta experiencia en la gestión de proyectos y administración de riesgos.

---

---