

PROJECT
MANAGEMENTA SYSTEMS APPROACH
TO PLANNING, SCHEDULING,
AND CONTROLLING

Harold Kerzner, Ph.D

Libro Administración de proyectos

Un enfoque de sistemas para planeación, calendarización y control

Harold Kerzner

Wiley, 2005

También disponible en: Inglés

Reseña

La novena edición de la sustantiva y sustanciosa guía para la administración de proyectos de Harold Kerzner ofrece las tablas, diagramas y gráficas comprehensivas que uno esperaría de un libro de texto de posgrado y, además, es sorprendentemente ameno y relevante. Es un *tour de force*, considerado por muchos como la “Biblia de la administración de proyectos” en la industria de la planeación. Sus más de 1.000 páginas, detallados estudios de caso y capítulos bien organizados, permiten seleccionar las áreas en las que más necesita concentrarse. *BooksInShort* lo recomienda ampliamente a estudiantes del oficio, profesionales y ejecutivos que desean saber más sobre cómo administrar proyectos.

Ideas fundamentales

- Muchos directores, presidentes y otros ejecutivos pierden sus trabajos porque fracasan en la dirección del proceso de administración de proyectos.
- Establezca un método de administración de proyectos que funcione para su compañía de manera continua.
- Use planeación estratégica para crear la capacidad de administrar proyectos en la compañía.
- Evite la acumulación de actividades, es decir, los cambios de alcance del proyecto que le agregan demasiados entregables.
- Planee con anticipación y observe las dependencias que determinarán el flujo de trabajo del proyecto. Identifique cualquier factor que retrase o aumente costos.
- Es esencial elegir a la persona correcta para administrar un proyecto.
- Cree una “oficina de administración de proyectos” que dirija la selección y ejecución de proyectos.
- Fomente el apoyo ejecutivo, pero rechace la microadministración de patrocinadores de proyectos.
- Los gerentes de línea controlan los recursos que usted necesitará para que su proyecto sea exitoso.
- Comparta el éxito del proyecto con todos los miembros del equipo y la gerencia de línea. Necesitará su apoyo para el siguiente proyecto.

Resumen

Cómo defenderse en tiempos difíciles

Cuando la situación se pone difícil, los ejecutivos pueden reducir personal aunque a la larga perjudique la rentabilidad, o pueden mejorar las operaciones internas, para lo que se requiere una administración de proyectos precisa. Los proyectos exigen comprometer recursos y tienen puntos de inicio y terminación bien definidos. Exigen un enfoque muy estratégico que incluye:

- **Establecer una definición de éxito** – Decida cuánto invertir en qué proyectos, e identifique el rendimiento esperado de esos proyectos.
- **Definir el papel del administrador de proyectos** – ¿Cómo van a interactuar los gerentes de proyecto con los gerentes de línea? ¿Con los ejecutivos? ¿Con la organización en general?
- **Incluir a los ejecutivos** – ¿Cuánto deben participar los ejecutivos y de qué maneras?

“16 puntos para alcanzar la madurez en la administración de proyectos”

Para que sus proyectos se concreten y para desarrollar la capacidad de administrar proyectos a fondo, siga estas 16 pautas profesionales:

1. Seleccione y utilice un método de administración de proyectos

Una vez que las compañías reconocen la necesidad de sistematizar las iniciativas de administración de sus proyectos, generalmente empiezan con un enfoque “*stage-gate*” [etapa-puerta o etapa-control]. Cada etapa del proyecto lleva a una puerta – un conjunto de requisitos que el proyecto debe satisfacer para avanzar a la siguiente etapa o puerta. Un proyecto no debe tener más de seis puertas, porque, si tiene demasiadas, el equipo se pasará el tiempo preparándose para evaluaciones. Mantenga la mira en la meta de completar el proyecto. La administración de proyectos madura requiere crear procesos que funcionan repetidamente. Las buenas metodologías comparten estas características:

- Son suficientemente detalladas.
- Dependen de plantillas o informes estandarizados.
- Son suficientemente flexibles para aplicarse a una variedad de proyectos.
- Están integradas en la cultura de la compañía.
- Reflejan un enfoque de sistemas.

2. Cree y comparta una perspectiva de administración de proyectos

Las organizaciones complejas de hoy en día deben llevar a cabo el mayor número de proyectos posible en el menor tiempo posible, al mayor nivel de calidad posible. Esto requiere establecer una “filosofía que impulse a la compañía a la madurez en la administración de proyectos”, y garantizar que todos la conozcan bien. Para activar esta nueva orientación, establezca una oficina de proyectos que incluya un administrador, su asistente y un equipo para el proyecto. Como cualquier iniciativa, será tan efectiva como la gente que eligió para administrarla. El personal debe tener habilidades técnicas muy importantes, y capacidad de planeación, resolución de conflictos y formación de equipos. Cierta grado de conflicto es inevitable. Cuando surge, un administrador de proyectos experto debe evaluar “el entorno del conflicto” y analizar de dónde vienen los problemas y por qué surgieron. Los equipos de proyectos son grupos cooperadores y, por tanto, vulnerables a tener dificultades. Cuando forme el equipo, evite tipos de personalidad que tiendan a desempeñar papeles que “debiliten ... la implementación”, incluyendo al “bloqueador”, “agresor”, “dominador”, “abogado del diablo”, “saltador de un tema a otro”, “buscador de elogios” y al “retraído”. Elija gente que se apoyará mutuamente.

3. Conciba planes sólidos desde el inicio de cada proyecto

La planeación y la ejecución son, tal vez, las dos habilidades más importantes del administrador de proyectos. Planear se define como “seleccionar los objetivos de la empresa y fijar las políticas, procedimientos y programas necesarios para alcanzarlos”. Cada plan de proyecto debe incluir lo siguiente:

- **“Objetivo”** – Lo que desea lograr.
- **“Programa”** – La estrategia y las tácticas que elige para alcanzar el objetivo.
- **“Calendario”** – Cuándo empezarán y terminarán las actividades. La “administración de proyectos por cadena crítica” es una herramienta útil que presta atención especial a las limitaciones relacionadas con las tareas y los recursos al hacer un cronograma realista.
- **“Presupuesto”** – Los costos anticipados.
- **“Pronóstico”** – Las condiciones esperadas en puntos predeterminados.
- **“Organización”** – La estructura de trabajo así como los cargos, títulos y obligaciones del personal.
- **“Políticas”** – Una guía general de conducta y actividad.
- **“Procedimiento”** – Los pasos detallados necesarios para poder llevar a cabo políticas específicas.
- **“Estándares”** – El nivel de desempeño individual o grupal que se considere aceptable.

“La administración de proyectos es la planeación, organización y control de los recursos de una compañía para un objetivo relativamente a corto plazo que se ha fijado para alcanzar metas y objetivos específicos”.

Combine estos elementos para redactar una declaración del alcance del trabajo (SOW) y las especificaciones del proyecto, incluyendo fechas, “puntos de referencia” e informe final. Cumplir con el calendario significa saber cuándo encontrará puntos de referencia importantes, y eso debe determinar el cronograma. Por último, desglose el trabajo para cada proyecto, a fin de organizar su trabajo en partes manejables. Luego identifique cualquier “dependencia”, es decir, cuellos de botella o tareas que el equipo deba hacer antes de que el proyecto pueda avanzar. Las formas probadas de hacerlo incluyen la “Técnica de revisión y evaluación de programas” (PERT) y la “Técnica de revisión y evaluación gráfica” (GERT). Por último, desarrolle un sentido razonablemente preciso del nivel de riesgo del proyecto. Use como referencia la historia de proyectos similares. Los proyectos de investigación y desarrollo, por ejemplo, son relativamente riesgosos. También puede “crear una serie de distribuciones de probabilidad para elementos potencialmente riesgosos”.

4. Fije metas precisas para evitar el crecimiento desmedido

Su compañía debe completar los proyectos a tiempo, dentro del presupuesto, con mínimos cambios al alcance y sin afectar otras actividades. El “alcance del proyecto” es el conjunto de tareas que el equipo debe completar para entregar los resultados que se requieren. En la realidad, es raro que los proyectos terminen sin una acumulación de actividades. Los administradores experimentados tratan de evitar o minimizar esos cambios al alcance del proyecto, ya sean de ambiciosos miembros del equipo, de la gerencia o de clientes. La clave para administrar los cambios en el alcance es la “declaración del alcance de un proyecto”, una descripción detallada de los objetivos, resultados y beneficios del proyecto. Revise cualquier cambio propuesto a la luz de esta declaración. Cuando fije objetivos, transmita a todos los involucrados un sentido del “costo de la calidad”, también conocido como “costo de conformidad”. Estar en conformidad con el nivel de calidad esperado puede ser costoso. Sin embargo, a menudo, el “costo de no conformidad” (la penalización ocasionada por una calidad por debajo del estándar) es aún mayor. Por tanto, planea sus resultados correctamente la primera vez.

5. “La administración del costo y del calendario son inseparables”

Los atrasos resultan en aumentos de costos. Téngalo en mente cuando calcule cómo las discrepancias en el calendario llevarán a discrepancias en el costo. Recuerde dos de las leyes más importantes de Parkinson: “el trabajo se extiende hasta llenar el tiempo disponible” y “los gastos crecen hasta alcanzar el presupuesto”. Sea realista en la planeación.

6. Elija al administrador adecuado

Los distintos tipos de administradores de proyecto son eficaces para proyectos diferentes. Algunos sólo avanzan bajo presión y les va bien en proyectos de corto plazo. Otros son más reflexivos y, por tanto, excelentes en misiones de largo plazo. Los proyectos crecen o fracasan con base en un administrador adecuado, es decir, con habilidades de planeación, conocimiento experto en la creación de equipos, capacidad para resolver conflictos, experiencia administrativa y las habilidades técnicas requeridas, tales como hacer análisis costo-beneficio o estudios de factibilidad. Ciertos atributos de carácter son aún más importantes: liderazgo, adaptabilidad, saber cuándo y cómo tomar la iniciativa, cierto grado de ambición o asertividad, capacidad de comunicación y firmeza. Los mejores administradores de proyectos entienden sus negocios, tienen talento para la administración de riesgos y pueden integrar tareas interfuncionales. Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard publicaron el mejor modelo para evaluar el liderazgo en la administración de proyectos, “la teoría del ciclo de vida del liderazgo”. Recomiendan variar el estilo de liderazgo de acuerdo con la capacidad de sus colegas de aceptar responsabilidades.

“La implementación de la administración de proyectos dentro de una organización requiere un gran apoyo ejecutivo y un equipo de implementación dedicado a hacer que la administración de proyectos funcione”.

Éstos son los otros axiomas claves de la administración de proyectos:

7. **Aclare el papel del administrador y del patrocinador del proyecto** – Los ejecutivos necesitan datos como patrocinadores del proyecto, no como administradores. Los administradores de proyectos se enfrentan con dos extremos: patrocinadores ausentes o muy ocupados e “invisibles” que apenas aparecen, o patrocinadores que quieren hacer microadministración. Hable abiertamente y aclare los papeles de los patrocinadores desde el inicio.
8. **Impulse la participación de los gerentes de línea** – El éxito del proyecto puede depender del apoyo de los gerentes de los departamentos operativos. Cuando una unidad funcional se siente amenazada, es más probable que se resista a los cambios generados por nuevos proyectos. El personal de ventas puede preocuparse por sus comisiones y los mercadólogos pueden temer la pérdida de control creativo. Las unidades de manufactura y diseño aceptan proyectos más fácilmente porque los usan con más frecuencia. Los administradores de proyectos necesitan los recursos que controlan los gerentes de línea.
9. **“Enfóquese en los entregables en vez de en los recursos”** – Enfóquese primero en los resultados tangibles (es decir, los entregables) que debe producir y luego en cómo conseguir los recursos para producirlos.
10. **Desarrolle “comunicación, cooperación y confianza”** – La mala comunicación se da por muchas razones. Los individuos pueden ver el mismo conjunto de circunstancias de manera distinta; sus emociones y experiencias previas pueden determinar sus reacciones. La buena comunicación puede superar esas tendencias. Evite “trampas de comunicación”, o situaciones en las que se crea desconfianza y se dificulta la comunicación.
11. **Recompense al equipo del proyecto y a los gerentes de línea** – Cuando un proyecto funcione, comparta el éxito ampliamente. No se sienta tentado a acaparar la atención, ya que volverá a requerir del apoyo de todos para el siguiente proyecto.
12. **Cancele las reuniones inútiles y de rutina** – Asegúrese de no caer en la “trampa de actividades” de confundir actividad con logro. Si las juntas no lo ayudan a avanzar, reestructúrelas o cáncelas.
13. **Resuelva problemas rápidamente** – Defina y resuelva los problemas lo más pronto, rápido y menos costoso posible. Las mejores culturas corporativas alientan a la gente a informar dificultades lo antes posible. Comuníquese pronto y con frecuencia.
14. **Evalúe rutinariamente el avance del proyecto** – Fije los estándares y mediciones que trazarán su trayectoria. Mida frecuentemente el avance para verificar que está en el camino correcto o, de lo contrario, advertir a tiempo si algo anda mal.
15. **“Use software de administración de proyectos como herramienta”** – El buen software no es sustituto de una planeación sólida o un gran liderazgo. El software no es la panacea, pero puede ser importante, especialmente en un entorno de proyectos múltiples. Algunos útiles programas de software de cadena crítica son Concerto, PS8, ProChain y ProChain Plus.
16. **Capacite a la gente exhaustivamente** – Establezca un programa de capacitación para el personal. Actualice a la gente a menudo a medida que “documenta las lecciones aprendidas” de proyectos existentes. Los administradores del proyecto, sus patrocinadores y miembros del equipo, y los empleados en general necesitan regularmente capacitación para crear una estructura madura de administración de proyectos para la compañía. La capacitación beneficia a la compañía y a sus clientes; es esencial infiltrar las mejores prácticas a toda la organización.

Localización y corrección de fallas

Estos consejos pueden ayudarlo a evitar problemas:

- “La palabra más valiosa y menos usada por un administrador de proyectos es ‘No’”.
- “Puede embaucar a un tonto a que se comprometa a una fecha límite poco razonable, pero no puede intimidarlo para que la cumpla”.
- “Entre más ridícula sea la fecha límite, más le costará tratar de cumplir con ella”.
- “Lo que no está escrito no se ha dicho”.
- “Lo que usted no conoce lo perjudica”.
- “Los proyectos avanzan rápidamente hasta el 90% de estar completos, y luego se quedan en ese 90% para siempre”.
- A los equipos de proyectos no les gusta informar su avance porque muestra “su carencia de avance”.

“[Si no se entiende la misión, ésta] podría considerarse una definición apropiada: ‘la administración de proyectos es el arte de crear la ilusión de que cualquier resultado es consecuencia de una serie de actos predeterminados y deliberados cuando, de hecho, es pura casualidad’”.

Las compañías que toman en serio la excelencia de los proyectos y la creación de una cultura exitosa orientada a éstos deben hacer una planeación periódica que se enfóque en su administración

Sobre el autor

El **Dr. Harold Kerzner** enseña administración de sistemas en Baldwin-Wallace College en Ohio. Es presidente de una empresa que imparte seminarios a compañías importantes en todo el mundo.
